وزارة التــعـلـيـم الـعــالي و الــبــحــث الـــعـلـمــي

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجاريـــة و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع

الذكاء الاقتصادي

"فهمه و إنشاؤه و تأصيله و إستعماله "

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية

تخصص تحليل إقتصادي

من إعداد الطالب : حميدوش أمحمد   و تحت إشراف : سويسي عبد الوهاب

و تمت عرضها في 18 جانفي 2014 أمام لجنة المناقشة المشكلة من:

كساب علي	أستاذ التعليم العالي	(جامعة الجزائر3)	رئيسا
سويسي عبد الوهاب	أستاذ التعليم العالي	(جامعة الجزائر3)	مشرفا
حديد نوفل	أستاذ التعليم العالي	(جامعة الجزائر3)	عضوا
خليفي أمال	أستاذة محاضرة	(جامعة الجزائر3)	عضوا
أوسرير منور	أستاذ التعليم العالي	(جامعة بومرداس)	عضوا
غزازي عمر	أستاذ محاضر	(جامعة البليدة)	عضوا

ملخص

الذكاء الاقتصادي مفهوم نابع من ممارسة تجد أصلها على مستوى المنظمات الأنجلواسكسونية تحت إسم الذكاء التنافسي (اليقظة التنافسية) المتقاطعة مع إدارة المعلومة والقيادة الإستراتجية والأمن المعلوماتي. كما أدى تطور ممارسة الذكاء التنافسي إلى بروز مفاهيم تهدف عند البعض إقتناص فرص المحيط وتفادي المخاطر ضمن منظور إستراتيجي وعند البعض الآخر دعم للقرار الإستراتيجي من خلال المعلومات المتوفرة في المنظمات.

عن تطور مفهوم الذكاء التنافسي تولد لبس بسبب تعدد وجهات النظر في مفهوم الإستراتجية وعدم تجانس المهن والتشعب في النظرة لمحيط المنظمة المعقد مع توفر حجم كبير من المعلومة. بدأ هذا المفهوم يتبلور ليخص تنافسية المنظمة وديمومتها اللذان يرتكزان على القدرة على التكيف ورد الفعل للمحيط و الذي يفرض إستباقه من خلال الحراسة النظامية للمحيط (إيجاد المعلومات الهامة لأخذ القرارات الإستراتيجية). مما يفرض إدارة لتدفق المعلومات لأن العديد من الممارسين والباحثين يعتبرون المحيط كمتغير إستراتيجي و الذي يتغير تصميمه كل مرة بحيث يمكن للمنظمة التفاعل معه وحتى صياغه لصالحها من خلال تغيير قواعد لعبة المنافسة.

و تعتبر معالجة المعطيات والمعلومات وإنشاء المعرفة و نشرها من ضمن التعاريف الخاصة بالذكاء الاقتصادي والذي أصبح مفهوم ليشمل كذلك إشكالية الأمن المعلوماتي مع إدارتها الإستراتجية لأغراض القرار أو أعمال التأثير لفائدة المنظمة.

أما علي المستوي الكلي و بالنسبة للدول وفي إطار إستراتيجيات التطوير ولاسيما المتضمنة تمكين المنظمات من زيادة حصصها في الأسواق الخارجية، قامت دول بتطوير سياق خاص يمكن من التعاون بين السلطات العمومية والمنظمات من خلال التلخيص لمختلف مصالح الفاعلون و تنسيق النشاطات و إستراتيجيات التطوير و دعمها في مجال إقتناء المعلومة الإستراتيجية من الخارج لغرض وضع حيز التنفيذ عمليات التأثير و الضغط . ممارسة الذكاء الاقتصادي من طرف الدول إجراء جماعي يهدف إلى تقاسم المعلومة في ظل نمط من التنظيم المعتمد من طرف جميع الفاعلين و ضمن إجراءات و التي عندما تأخذ في بعض الأحيان منعطف الحرب الاقتصادية و تصبح تشكل مفهوم نظام الذكاء الاقتصادي.

و مع عولمة الأسواق و إختلاف المتعاملين وزيادة عدم اليقين نتيجة تفاقم حجم المعلومات و التي أصبحت بدورها تطرح مشكل المعلومة النافعة التي تمكن من إستباق التوجهات أدت إلى أن تسعي كل من الدول و المنظمات إلى وضع حيز التنفيذ نموذج للتحليل ضمن سياق الذكاء الاقتصادي الذي يمكن من إعطاء المعلومة الهامة في الوقت المناسب إلى الشخص المناسب للوصول إلى ميزة تنافسية.

يتم وضع الذكاء الاقتصادي على مستوى المنظمة أو الدولة من خلال المرور عن المراحل التي لا مناص منها و المتضمنة الفهم و الإنشاء و التأصيل و الإستعمال الذي تناولته المذكرة.

Résumé

L'intelligence économique est un concept issu d'une pratique qui trouve son origine au niveau des entreprises anglo-saxonne sous l'appellation de l'intelligence compétitive (veille concurrentielle) sécante avec le management de l'innovation, la gestion de l'information, le pilotage stratégique et la sécurité informationnelle. L'évolution de la pratique de l'intelligence compétitive a fait naitre des concepts dont l'objectif pour certains est de saisir les opportunités de l'environnement et, d'éviter les menaces dans un cadre stratégique, et pour d'autres, c'est d'appuyer la décision stratégique à travers les informations dont disposent les entreprises. L'évolution du concept intelligence compétitive a fait naitre un flou à cause de la diversité dans les approches de la stratégie, l'hétérogénéité de métier des acteurs, la divergence dans le rôle attribuait à l'environnement de l'entreprise et sa complexité, et la disponibilité d'un volume excessif d'informations. En effet, l'approche commence à creuser son chemin, notamment les aspects relatifs à la compétitivité de l'entreprise et, à sa pérennité qui sont basées sur la capacité d'adaptation et de réaction vis-à-vis de l'environnement complexe et, qui exige l'anticipation à travers une surveillance systématique et rationalisée de l'environnement (trouver des informations pertinentes pour la prise de décisions stratégiques). Par conséquent, la gestion des flux d'informations, s'impose, car pour certains praticiens et chercheurs, l'environnement est considéré comme une variable stratégique en permanente reconfiguration sur laquelle l'entreprise peut agir, voire même le façonner à son avantage en modifiant les règles du jeu de la concurrence en sa faveur.

L'intelligence économique de par sa définition de traiter les données et les informations, de créer la connaissance, et de les diffuser, il s'agit la d'une des définitions qui est devenue une notion qui englobe l'ensemble de la problématique de sécurité informationnelle qui inclut notamment sa protection, sa gestion stratégique à des fins décisionnelles ou des actions d'influence au profit de l'entreprise.

Sur le plan macro, les États dans le cadre de leurs stratégies de développement, afin de permettre aux entreprises de croitre leurs parts de marché à l'extérieur, développent un contexte spécifique permettant la collaboration entre les pouvoirs publics, à travers la synthèse des intérêts des différents acteurs, qui coordonnent leurs activités et stratégies de développement, en les appuyant à acquérir l'information stratégique de l'extérieur et à mettre en œuvre les opérations d'influence et de lobbying. La pratique de l'intelligence économique par les États est une démarche collective ayant pour but le partage de l'information dans le cadre d'un mode d'organisation adopté par tous les acteurs. Lorsque cette démarche prend une tournure de guerre économique, on peut la qualifier de système d'intelligence économique.

Avec la mondialisation des marchés, la diversité des acteurs et le surcroit des incertitudes entrainés par l'accroissement du volume des informations, tout cela pose le problème de l'information utile qui permet d'anticiper les tendances, c'est la raison pour laquelle les entreprises et les États mettent en place un mode d'analyse que l'intelligence économique est censée régler car, elle permet de donner l'information pertinente au bon moment, et à la bonne personne pour posséder un avantage concurrentiel.

Pour la mise en place de l'intelligence économique à l'échelle de l'entreprise ou de l'état, le passage est incontournable par les phases de la compréhension, de la création et la domiciliation et qui sont développées dans ce mémoire.

تــشــكـــــــر و إهداء

نتقدم بالشكر الجزيل إلى:

الأستاذ المشرف "سويسي عبد الوهاب" جزاه الله خيرا....

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله و رعاهما......

إلى زوجتي الكريمة و أولادي و إلي كل إخوتي و أخواتي و إلي كل من يجمعني بهم صلة رحم....

إلى كل من قدم لنا يد العون من قريب أو من بعيد و إلى كل الزملاء و الأصدقاء الذين ساعدونا و لو بكلمة طيبة و لم يبخل علينا بنصيحة....

إلى كل الزملاء في العمل و إلى كل الأصحاب و الأصدقاء و أخص بالذكر من سعدت برفقته في إنجاز هذا العمل....

أهدي هذا العمل إلى كل من ابتغى طرق العلم....

جزاكم الله عنا خير الجزاء

يقول المثل الصيني: ***المعرفة التي لا يتم إتمامها كل يوم تنقص فتنقص كل يوم.***

قال الفيلسوف الصيني (Confucius) الذي ولد في 551 ق.م و توفي في 479 ق.م
«إحكي لي فسأنسى و بين لي ، فسأتذكر و أسمح لي أن أفعل فأفهم»

« ***Raconte –moi et j'oublierai, montre –moi, et je me souviendrais – laisse-moi faire, et je comprendrais*** ».

عن أنس رضي الله عنه قال كانت ناقة رسول الله صلى الله علية وسلم العضباء لا تسبق أو لا تكاد تسبق فجاء أعرابي على قعود[1] له فسبقها فشق ذلك على المسلمين حتى عرفه فقال : ***حق على الله لا يرتفع شيء من الدنيا إلى وضعه*** [2] رواه البخاري.

---

[1] قعود ذكر الإبل
[2] رياض الصالحين – باب التواضع و خفض الجناح الحديث 627.

فهرس المحتويات

قائمة الجداول و الأشكال

أ) قائمة الجداول

ب) قائمة الأشكال

مقدمة عامة

أصبح عالم المنافسة أمام أبعاد جديدة و تتمثل في تطور تكنولوجيات المعلومات و الاتصال و تغير قواعد العلاقات الاقتصادية التي أصبحت تأخذ أشكال من الشراكة والتحالفات مع بروز أسواق التي أصبحت أكثر تعقيدا من خلال ظهور منافسين جدد ودول جديدة مع العلم بأنها مقدرة أن تصبح أكثر 4000 دولة مع نهاية القرن الواحد و العشرون[1] .

و يرافق تطور التجارة الدولية و فرص لحصص في الأسواق و إمكانيات نقل التكنولوجيات مع تقلص الدورة الزمنية بحيث أصبحت الوتيرة تتسارع (دورة التكنولوجية و دورة المنتوج و نمط العيش...إلخ) مما جعل اليقظة التكنولوجية السائدة في السابق غير كافية و هذا ما أكدته التجارب و بدأ الاهتمام بالملاحظة في كل الاتجاهات و أصبح مقياس النجاح مبني على إقتناء المعرفة و إستعمالها أو تقليدها ثم تطويرها فيما بعد.

و فسر Artei[2] بأن طول عمر المنظمات يقتصر قدرتها على التكيف مع تغيرات المحيط، فالمنظمات الدائمة (المعمرة) هي التي تعرف التأقلم وتتعلم وتشجع التجارب المستقلة و لا يتم هذا إلا من خلال مراقبة المحيط. للإشارة فإن نهاية الخمسينيات عرفت بروز ممارسات في التسويق لدى المنظمات الأنجلوساكسونية لمواجهة تشبع الأسواق بغرض توجيه وتطوير الطلب وتم التنقل تدريجيا من التسويق الكتلي (marketing de masse) مع هدف إنتاج كمية كبيرة من أجل البيع إلى التسويق الفردي (من واحد إلى واحد) بهدف الاستجابة إلى تعقد المستهلكين وبالتالي أصبحت من العادة عند المنظمات القيام بدراسة السوق لغرض معرفة سلوك وتطلعات المستهلكين. مهما كانت السبل التي إنتهجتها المنظمات بحيث سيطر التخطيط الاستراتيجي خلال الستينات و نهج إستراتيجية التكيف خلال السبعينات و الإدارة الإستراتيجية مع الثمانينات. وعند التحضير لإطلاق أي منتوج جديد فهناك الحاجة إلى مراقبة المنافسين بصفة مستمرة. و ملاحظة و متابعة المنافسة تولد عنه نشاط اليقظة التنافسية ليتطور إلى الذكاء الاقتصادي و يصبح وسيلة لتطوير الإستراتجيات و نظام للإنذار الذي ينبه عن المبادرات التي يقوم بها المنافسين والإبداعات التكنولوجية السائدة والإجراءات الحكومية الجديدة المتخذة أو سوف التي تتخذ.

و عولمة الاقتصاد و تعميم تكنولوجيات المعلومات والاتصال و تشعب بناء أنظمة شبكات التبادلات التجارية وتسارع الأزمات الغير منتظرة و ما يشهده العالم من تطورات عميقة على المستويات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية التي تزيد من عدم اليقين في المستقبل وأن هذه التطورات إنعكست بشكل أو بآخر على طبيعة حياة الأفراد والمنظمات والدول والتكتلات الدولية وآلياتها مما فرض عليهم التأقلم اليومي. هذا التطور السريع جاء على أشده في مجال تكنولوجيات المعلومات مما تحتم على الجميع العمل وفق إطار مختلف يتطلب إستخدام موارد جديدة على رأسها مورد المعلومات والمعرفة و التي تمثل إحدى أهم شروط الميزة التنافسية التي لم تعد تقتصر على قدرات الإنسان وصنعه ولا على هبة الموارد الطبيعية بل البحث على المعلومة النافعة التي أصبحت تشكل عنصر الميزة التنافسية لدى المنظمات والأمم. فالاهتمام بصناعة المعلومات التي توفر للإنسان أفضل موارد المعرفة (knowledge) فهمته بعض الأمم مثل اليابانيون اللذين إهتموا منذ القدم بالإبداع والتقدم التكنولوجي و الذي يمر عبر القدرة على نقل الآخرين ثم تحويل المعارف ثم التحسين فيما بعد.

صناعة المعلومة اليوم لم تصبح تعاني من نقص بل بي العكس أصبح الكل غارق فيها ويبقي في نفس الوقت متعطش للمعرفة بحيث أن كل سنة المعرفة البشرية تتضاعف مرة من حيث الحجم وللإشارة فإنه يطبع 700 ألف كتاب في السنة (أي ما يعادل 2000 كتاب يوميا) كما تتواجد من 100 إلى 300 ألف مجلة علمية و التي توفر ما يقارب 10 مليون مقال علمي جديد و يتم تسجيل أكثر من مليونين براءات إختراع سنويا على مستوي المؤسسات المكلفة بتسجيلها و يوجد في الأنترنت أكثر من 2,5 مليار صفحة تحتوى على 550 مليار وثيقة وأكثر من عشرة ألاف قاعدة معطيات متوفرة والمئات من مختلف أدوات البحث على الشبكة.

---

1 Henri Hivernat, intelligence économique et intelligence territoriale, application à la commune de Rousset (Bouches du Rhône), thèse de Doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université de droit, d'économie et des sciences, Aix Marseille III, France,2004, p 17.

2 Artei de Gens, the living company, Harvard Business Review, march- april 1997, p 51-59.

هذه الحقيقة تولد عنها معضلة و التي تتمثل في ضرورة الفهم مما أدى إلي حتمية تطوير الذكاء في المنظمات و الذي يقصد به الوصول إلي المعلومات الهامة و التي تعود بالنفع على المنظمة حتى تسيطر على الأقل على الكم الهائل من المعطيات المتوفرة و المتزايدة. فمثلا على الأنترنيت قدرت الشركة اليابانية NEC بأن عدد الصفحات على الواب في 1999 كانت تقارب 1,5 مليار صفحة و التي تنموا في كل يوم بمليونين صفحة وفي نهاية 2002 قدرت الشركة الفرنسية IDC عدد الصفحات على الواب بي 8 مليار صفحة و الذي إرتفع إلي (1000) مليار صفحة في 2013 حسب مدير مؤسسة شبكة الويب (Foundation World Wide Web).

المحيط مما يحتويه من معرفة ومعلومات جعل المنظمات تهتم بإستعمال كل الوسائل و الأدوات لمراقبته لضمان ديمومتها و ذلك من خلال متابعة الأحداث وتطور القوانين خاصة المتعلقة بتنظيم السوق وكذا الاتفاقيات الجديدة التي تقودها الدول و المنظمات وكذا التوجهات و الاهتمامات العامة والخاصة (توجه أذواق المستهلكين و الأبحاث الخاصة بتطور المنتوج) و التحالفات والإندماج و ابتلاع المنظمات لبعضها البعض و بالتالي الاهتمام بالمعلومة التي تخص نشاط المنظمة و التي تمكن من تحسبين موقعها التنافسي و هذا التوجه أصبح يرافقه إهتمام الدولة بالمعلومة الإقتصادية بداية من البحث عليها و استغلالها من طرف المنظمات لغرض رفع تنافسية الاقتصاد الوطني الذي يأخذ بعين الإعتبار تشعب المصلحة الوطنية والتوافق الوطني و مبادئ الأمن وأولوية المصلحة الجماعية التي تمكن من الحفاظ و الهيمنة في العالم و بالتالي أصبحت المعلومة مركز توافق ضمن شبكة و العمل الإستراتيجي الجماعي.

عندما يتم البحث عن المعلومة بطريقة منتظمة و نشرها المعتمد و الموجه و مهما كان القائم بذلك من منظمات إقتصادية أو مؤسسات حكومية لفهم المحيط فهذا يعني بأنه تم إعتماد اليقظة. و عندما يتم حماية المعلومات المتحصل عليها ضمن اليقظة أو المتوفرة ضمن منهجية مسطرة و إستعمال هذه المعلومات بغرض التأثير على المحيط و الفاعلون فيه فيمكن القول بأنه تم إعتماد الذكاء الإقتصادي.

أولا: المشكلة البحثية

لقد برز مصطلح الذكاء الإقتصادي (intelligence économique) مع تعريفه في الدراسات التي قامت بها المؤسسات الرسمية الفرنسية و بتوافق عدد هام من الباحثين و المسيرين للمنظمات و الإطارات الحكومية و حتى السياسيين. و لكن لم نجد هذا المصطلح (economic intelligence) في البحوث و الكتب الواردة باللغة الإنجليزية و إنما تم تناوله بمصطلحات أخري مشابهة مثل الذكاء التنافسي و ذكاء المحيط و مسح المحيط و الذكاء التنظيمي و غيرها من المرادفات، و بمنظور يخص المنظمة التي تهدف إلي تطوير أعمالها و الرفع من قدراتها التنافسية أو لخدمة إستراتيجيتها.

و بالنظر إلى التباين في تعريف الذكاء الإقتصادي تظهر إشكالية أساسية و التي تخص فهم الذكاء الإقتصادي من خلال السعي للوصول إلي تعريف جامع أو الذي يحتوي حد أدني من التوافق بين الباحثين، و الجواب عن ذلك يقودنا إلي محاولة الربط بين الجانب النظري و التطبيقي أي كيفية ممارسة الذكاء الإقتصادي.

و في هذا السياق تصبح من إهتمامات هذا البحث في الكيفية التي يتم بها إنشاء الذكاء الإقتصادي من لا شيء سوآءا على مستوى المنظمة أو على مستوى المؤسسات الحكومية، و ما ينجر عنه من طرق و وسائل مستعملة. فالممارسة المستمرة أو الظرفية لذكاء الإقتصادي تجعله يتجدر ضمن سلوك الأفراد وبالتالي النظر في تأصله.

وفي الأخير و بما أن الذكاء الإقتصادي تزاوله المنظمات و المؤسسات الحكومية بالعلن أو بالكتمان و بإعتباره أحد وسائل الإدارة الإستراتيجية عند البعض فإن التجارب المنقولة لبعض الدول و المنظمات و الطرق العملية والتي تبين كيفية إستعمال الذكاء الإقتصادي.

و حسب ما ورد سابقا فإن عدة تساؤلات تبقي مطروحة و التي يمكن تلخيصها ضمن السؤال الرئيسي التالي:

ما هي الحدود الاصطلاحية لمفهوم الذكاء الإقتصادي على مستوى الدولة و المنظمة ؟

لمعالجة وتحليل هذه الإشكالية ومن خلال الاستدلال المنطقي والعلمي لبلورة إطار نظري وفكري حول الذكاء الإقتصادي نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

أ) كيف يمكن بناء تعريف الذكاء الإقتصادي و الذي يأخذ بعين الإعتبار مختلف التعاريف المتباعدة و المتشابهة و القريبة ؟
ب) هل تطور البحوث مع مرور الزمن و الخاصة بالذكاء الإقتصادي تمكن من فهمه ؟
ج) كيف يتم إنشاء الذكاء الإقتصادي على مستوي مؤسسات الدولة أو المؤسسات الإقتصادية و يستعمل بمنهجية معتمدة حتى يتجدر و يتأصل ؟
د) هل يمكن الاستدلال من الواقع بتجارب تمكننا من إستيعاب إستعمال الذكاء الإقتصادي سوآءا على مستوي الدولة أو المنظمة ؟

ثانيا: فرضيات البحث

يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة إختيار صحة مجموعة من الفرضيات التالية :

- الفرضية الأولي : مجمل التعاريف قد تحمل مرادفات مشتركة أو متقاربة وتركيبها وإن توحيدها قد يمكن من ضبط تعريف مشترك لكل التعاريف.
- الفرضية الثانية: المعالجة التاريخية لتطور البحوث الخاصة بالذكاء الاقتصادي والواردة باللغة الإنجليزية أو باللغة الفرنسية تؤدي إلي فهم أوجه التقارب بين المصطلحات المستعملة في اللغتين وإدراك ترجمتها و بالتالي ضبط المفاهيم باللغة العربية.
- الفرضية الثالثة: نقل التجارب التي قامت بها الدول الرائدة في مجال الذكاء الاقتصادي مثل أمريكا واليابان وفرنسا تمكننا من فهم كيفية الانتقال من إنشاء الذكاء الاقتصادي إلى ترسيخه (تأصيله) على مستوى المؤسسات الرسمية بينما تجارب الدول في طريق النمو كالدول الإفريقية بصفة عامة و دول المغرب العربي بصفة خاصة، قد تمكننا من فهم واقع إنشاء الذكاء الاقتصادي على مستوى الدولة.
- الفرضية الرابعة: تقوم المنظمات بإنشاء الذكاء الاقتصادي على مستواها ضمن أسباب خاصة بها كخدمة الإستراتيجية أو تلبية متطلبات تنظيمية أو عملا بها ضمن إجراءات خاصة مفروضة من المحيط.
- الفرضية الخامسة: يعتبر تقييم إستعمال أدوات اليقظة من طرف المنظمات أو العروض الخاصة بالتكوين للمهن المتعلقة بالذكاء الإقتصادي من بين الوسائل التي تمكن من معرفة مدى ممارسة الذكاء الاقتصادي بينما التنظيم على مستوى الإقليم أو الجماعات المحلية فيعتبر من إحدى الوسائل الخاصة بممارسة الذكاء الاقتصادي الخاص بالدولة.

ثالثا: أهمية البحث

تدعو الضرورة في البداية إلى الإحاطة بالأهمية والفائدة العملية من القيام بهذا البحث، حيث تبرز أهميته ضمن ما يلي:

- يقدم هذا البحث مساهمة علمية في بناء الإطار النظري للإشكالية الذكاء الإقتصادي مع مراعات مختلف تعاريفه والمصطلحات الخاصة به و التوصل إلى تعريف خاص ضمن منهجية علمية.
- تحليل التحولات التي عرفتها العديد من الدول مع محاولة فهم كيف توصلت الحكومات إلى التركيز على قطاعات دون الأخرى وتسخير الرأسمال البشري والكفاءات والمعرفة المتوفرة في سياق معين و الاستخدام الذكي للمعلومات لتعظيم المزايا التنافسية للمنظمات بصفة خاصة و للإقتصاد الوطني بصفة عامة.
- يمكن أن يساهم هذا البحث في زيادة الإهتمام العلمي بالذكاء الإقتصادي بإعتباره مرجعا إضافيا ضمن حقل الإدارة الإستراتيجية للمنافسة بالنسبة للمنظمات، علاوة على إمكانية تدعيم الباحثين والمهتمين بمقاربة نظرية قد تسهل من تحليل الدور الهام للدولة في غرس ثقافة حراسة المحيط.

- يعرض هذا البحث صورة لموضوع الذكاء الاقتصادي من الناحية النظرية مع إعطاء فكرة عن الممارسة له مع تسليط الضوء على إدارته سواءا على المستوى المنظماتي وعلى المستوى الوطني مما قد يسهل عمل الباحثين مستقبلا.
- يمكن إقتراح نموذج لذكاء الإقتصادي على مستوى وطني و إسقاطه على الجزائر وذلك بناءا على التجارب الدولية.
- تمكين الباحثين من تقييم مدى إستعمال الذكاء الاقتصادي لدى المنظمات في الجزائر.

رابعا : أهداف البحث

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية إلى تحقيق جملة من الأهداف ومن أهمها:

- محاولة إستقراء بطريقة علمية و منهجية منظمة لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال الذكاء الإقتصادي لفهمه و فهم مكوناته و مختلف سيرورته و كذلك تطوير المعاريف الخاصة بالإنشاء و كيفيات التأصيل لذكاء الإقتصادي كما نحاول طرح أفكار جديدة تثمن الإتجاه الذي يبرز الدور الإستراتيجي لدولة الخاص بتنمية المزايا التنافسية لدى المنظمات الإقتصادية من أجل غزو أسواق خارجية.
- محاولة المساهمة في صياغة نموذج فكري حديث والذي يعود بالفائدة على المنظمات الإقتصادية والإقتصاد الوطني و يزود الباحثين الذي يتوافق عملهم مع إشكالية الحماية والأمن الإقتصادي بصفة عامة و الذكاء الاقتصادي بصفة خاصة.
- محاولة إقتراح مقاربة نظرية تمكن من فهم الأدوات المستعملة في الحرب الإقتصادية التي تتكامل مع موضوع الذكاء الإقتصادي.
- محاولة إبراز والتأكيد إلى أن الوصول إلى إرساء الذكاء الإقتصادي وتأصيله مرتبط بشكل رئيسي بتظافر الجهود في تثمين الكفاءات الفردية و الإستغلال العقلاني للموارد المادية والغير المادية المتاحة و أن الذكاء الإقتصادي يعتبر من بين أهم عوامل التفوق التنافسي المبنية على المعرفة و الإبتكار.
- محاولة تحليل و تدقيق كل من المراحل الخاصة بالذكاء الإقتصادي ووظائفه و سيرورته علاوة على أنها نماذج لا تزال في طور التشكيل والبناء .
- تقييم الوضع الراهن للبحوث و تحيد القضايا المتناقضة لهذا الموضوع و بالتالي محاولة إعطاء صورة أو أقرب تمثيل للموضوع مع معالجته من الجانب المعرفي (épistémologie) و من جانب الممارسة (aspect pratique).

خامسا : مبررات إختيار الموضوع

من أهم الأسباب التي دفعت بنا إلى إختيار ودراسة موضوع الذكاء الإقتصادي نجيزها في إطارين و هما:

- الإطار الشخصي و الذي يقترن بالرغبة في إقتراح أو عرض حلول عملية تساعد كل من يهتم بإنشاء الذكاء الإقتصادي أو تطويره،

- الإطار العلمي أو ما يحققه البحث من إضافة في مضمار المعرفة و لا سيما فيما قد يحققه من:

  - فائدة علمية : بالنظر إلى أن البحث يهدف إلي تسليط الضوء على الحقيقة سوآءا من الجانب النظري و التطبيقي فيرتقب من أن تكون نتائج هذا البحث ممكنة التطبيق على أرض الواقع،

  - مساهمة في تقدم المعرفة : لقد كان شغلنا الشاغل في البحث هو الوصول إلى حقائق لم يتم الكشف عنها من قبل من خلال القراءة و المعالجة لكل المراجع التي تناولت الموضوع بمنظور مختلف و حولنا التمييز بين الجانب الجزئي و الكلي لذكاء الإقتصادي. كما أننا تمكننا من إقتراح تعريف خاص بالذكاء الاقتصادي من خلال تأكيد ما توصلت إليه البحوث السابقة في هذا المجال،

– إمكانية تعميم نتائج الدراسة : نعتقد بأن التجارب و الممارسات التي قمنا بجمعها من مصادر مختلفة و التي قدتنا إلي إقتراح منهجية خاصة لتوطيد الذكاء الإقتصادي في الجزائر يمكن تعممها إلي حد ما في الدول العربية،

– إثارة و التي تنشئ بحوثًا أخرى : التساؤلات المطروحة في البحث و التنوع في المصادر و النقائص يرتقب منها من أن تثير إهتمامات الباحثين لتفتح آفاقا لبحوث أخري و التي قد تكون مكملة أو ضابطة أو مقارنة.

سادسا: حدود البحث

يتم من خلال هذا البحث محاولة تسليط الضوء بالجوانب المعرفية ذات الصلة بالذكاء الإقتصادي و الإجابة على الإشكالية المقترحة كما حاولنا تسليط الضوء على الممارسات لبعض الدول للذكاء الإقتصادي والعمل المنهجي في مجال إستعمال الذكاء الإقتصادي على مستوى المنظمة و لتحقيق ذلك تم إنجاز البحث ضمن الحدود التالية :

- دراسة و تحليل موضوع الذكاء الاقتصادي يعد ظاهرة متعددة الأبعاد مازالت محل تناول العديد من الباحثين مع تنوع الإسهامات النظرية و الدراسات الميدانية مع الإشارة إلى أنه يكتسي طابع السرية لأن الحكومات لا تبوح بكل ما يتعلق بالمحتوى الإستراتيجي بإعتبار أن الذكاء الإقتصادي أصبح أحد شروط الحرب الإقتصادية غير المعلنة لدى الدول كما أن المنظمات لا تفشى بهذا الموضوع لأنه من شروط تحسين المنافسة و الأداء،
- الميزة التي تخص الموضوع من حيث تقارب المصطلحات و كثرتها و تشاعبها و وتيرة تطور الألفاظ الخاصة بالموضوع من حيث الزمان و المكان مما يعقد المقاربة بين المصطلحات إنطلاقا من اللغات المستعملة في البحث (العربية و الإنجليزية و الفرنسية)،
- حدود الترجمة إلى اللغة العربية بحيث يصعب إيجاد المرادفات التي تنقل المعني بدقة أو على الأقل إيجاد المصطلحات المناسبة في عملية الترجمة، مع العلم أن المصادر و الأدوات الخاصة بالترجمة تم الإشارة إليها في قائمة المراجع.

سابعا : المنهج المستخدم

إتبع الباحث المنهج التحليلي المبني على جمع وصف الحقائق المتعلقة بموضوع الذكاء الإقتصادي و طبيعتها كما تم إستخدام هذا المنهج بالنظر إلي وجود معرفة مسبقة ومعلومات كافية حول الموضع و التي مكننتنا من تحديد مشكلة الدراسة والفرضيات و جمع المعلومات الأولية والثانوية المناسبة ثم تحليل وتفسير الموضوع بغية التوصل إلى تعريف الذكاء الإقتصادي مع الإعتماد على الواقعية لفهمه و تفسير الحقائق الخاصة بممارسة الذكاء الإقتصادي من إنشائه إلي إستعماله بمنهجية محكمة. و لإعداد هذا البحث تم إستخدام الأدوات و المصادر الآتية :

- المسح المكتبي بالاطلاع على مختلف الأطروحات الخاصة بنيل شهادات مع بعد التدرج المقدمة في مختلف الجامعات و مختلف التخصصات والإطلاع على الكتب و التقارير و مختلف المراجع الأخرى التي تناولت الموضوع،
- المقابلات الميدانية،
- المصادر الأخرى كمواقع الإنترنيت و مختلف الوثائق الأخرى الواردة عن المنشورات والمقالات الصادرة في المجلات العلمية بالإضافة إلى مختلف المداخلات المقدمة في الملتقيات الوطنية والدولية.

ثامنا: الدراسات السابقة

بالإضافة إلى العديد من الدراسات الموثقة في المجلات العلمية والدوريات والكتب و المداخلات في الملتقيات المحلية و الدولية، لقد تم الإطلاع على الكثير من الدراسات الجامعية والأبحاث التي تناولت موضوع الذكاء الإقتصادي من جوانب وأبعاد متعددة ومن بين الدراسات الجامعية الوطنية التي تناولت الموضوع نذكر:

- المذكرات المقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير:

– نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004.
– علىوات رفيق، إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، مذكرة ماجستير، المدرسة العلىا للتجارة، الجزائر، 2005.
– بخوش أحمد، دور اليقظة وطرح المنتوجات الجديدة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2007.
– Fekir Souhil, intelligence économique et la stratégie d'entreprise « état de la question et pratique en Algérie », mémoire de magistère en management commercial, Institut National de Commerce, Alger, 2008.
– شابونية عمر، أنظمة الرصد المعلوماتي في المؤسسات الإقتصادية و دور إختصاص المعلومات مع دراسة حالة مؤسسة ضوميك "Somik" سوناطراك سكيكدة، مذكرة ماجيستر في علم المكتبات تحصص نظم المعلومات و إدارة المعرفة، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.
– لمياء حليمي، دور اليقظة الإستراتجية و الذكاء الإقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: دراسة حالة مؤسسة يسرف السعيد لأشغال البناء، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2009.
– كرومي سعيد ، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تفعيل قرارات المؤسسة الجزائرية ، جامعة عبد الحميد، بن باديس، مستغانم، كلية الحقوق و العلوم التجارية، قسم علوم التسيير، 2009.
– علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة : "دراسة حالة مؤسسة موبيليس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية، مدرسة الدكتوراه لإدارة الأفراد و حوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011.

- الأطروحة لنيل شهادة الدكتورة في العلوم الاقتصادية :

– KHELIFI Amal, l'intelligence économique au service du développement économique «perspective d'une application en Algérie », thèse de doctorat en sciences économiques, Faculté des sciences économiques et sciences de gestion, Université d'Alger, 2008.
– سكر فاطمة الزهراء، دور الذكاء الإقتصادي في تدعيم رضا العملاء، أطروحة دكتورة في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013.
– كاريش صالحة، اليقظة الإستراتيجية نظام للإنذار المبكر و الذكاء الجماعي في المؤسسة : تحويل الإشارات الضعيفة إلي قوة محركة – دراسة حالة نفطال- ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013.

- الدراسة التي قام بها باحثا مخبر إدارة المؤسسات و الرأسمال الاجتماعي بي تلمسان:

– Djennas Mustapha & Benhabib Abderrzak, veille stratégique et outils d'aide à la décision dans les entreprises algériennes: cas des entreprises algériennes «cas des entreprises de services », les cahiers de MECAS, Revue du laboratoire du management des entreprises et du capital social, Université Abou-Baker BELKAID, Faculté des sciences économiques et de gestion, n° 2, avril, 2006, p 55-64.

تاسعا: الذكاء الاقتصادي و العلوم الأخرى

العديد من التخصصات إهتمت بموضوع الذكاء الاقتصادي مثل إدارة الأعمال و الإقتصاد الصناعي كما أن العديد من الباحثين في مختلف العلوم قاموا بمعالجة إشكالية الذكاء الاقتصادي ضمن الأطروحات لنيل شهادة الدكتورة في علوم الإعلام و الاتصال و السياسية و الرياضيات و الإعلام الآلي و العلوم الإقتصادية و الصيدلة و الحقوق و علوم اللغة و المكتبات و الطب و التي قد إعتمدنا على بعضها في دراستنا لأنها تشترك في مجال المعلومة و جمعها و مراقبتها و ما تعرضه من مفاهيم و تجارب خاصة.

عاشرا: تقسيمات البحث

تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول بحيث في :

الفصل الأول : تناولنا المفاهيم الخاصة بالذكاء الإقتصادي و :

- تمت معالجة مفهوم الذكاء و مختلف أشكاله و مستوياته،
- تمت الإشارة إلي التعاريف التي تفسر الذكاء الإقتصادي مع التمييز بين المرادفات المكونة له بغرض تبسيط المفاهيم،
- تم تسليط الضوء على المصطلحات القريبة من الذكاء الإقتصادي لرفع اللبس عنها،
- إبراز مختلف التطورات التي عرفها مفهوم الذكاء الإقتصادي،
- تقديم إقتراح يشمل تعريف الذكاء الاقتصادي من خلال مختلف التعاريف التي تم جمعها.

الفصل الثاني : تم التطرق إلي العناصر المكونة لذكاء الإقتصادي و المقارنة بين اليقظة و الذكاء الإقتصادي و خصص هذا الفصل لي :

- الإحاطة بكل جوانب اليقظة،
- المقارنة بين اليقظة و الذكاء الاقتصادي و إبراز العلاقة بينهما و شرح السيرورة الخاصة لكل منهما،
- الإلمام بأهمية المعلومة ودورها وكيفية السيطرة عليها ضمن نظام المعلومات سواء على مستوى المنظمات أو على المستوى الوطني،
- توضيح العناصر المكونة لذكاء الإقتصادي و التي تخص حماية المعلومة وأعمال الضغط و التأثير،
- عرض الأسس و المفاهيم الخاصة بنظام الذكاء الإقتصادي.

الفصل الثالث : تم تناول الذكاء الإقتصادي على المستوي الكلي بحيث تم :

- عرض التجارب الدولية الرائدة في مجال الذكاء الإقتصادي والتي شملت كل من أمريكا واليابان وفرنسا،
- القيام بدراسة مقارنة بين تونس و المغرب و الجزائر،
- إقتراح تجربة نموذجية من خلال مختلف التجارب،
- إبراز تجربة فرنسا في مجال الذكاء الإقتصادي الإقليمي.

الفصل الرابع : تم تناول الذكاء الإقتصادي على المستوي الجزئي بحيث :

- تمت الإحاطة بكيفية ممارسة الذكاء الاقتصادي في المنظمة من حيث البعد الإستراتيجي والإجرائي والتنظيمي مع مراعاة إدارة التغيير،
- شرح العلاقة بين المحيط و المنظمة و الأدوات والوسائل التي تدير هذه العلاقة،
- توضيح الجوانب الخاصة بممارسة اليقظة و كيفية تقدير هذه الممارسة،
- تم إبراز نشاط البحث و معالجة المعلومة عبر الأنترنيت مع التلميح إلى سوق البرمجيات الخاص باليقظة.

الفصل الأول

فهم الذكاء الاقتصادي

الفصل الأول: فهم الذكاء الاقتصادي

المبحث الأول : تعريف الذكاء

المطلب 1 : مصطلح الذكاء

يقدم قاموس وابستار (Webster) الصادر في سنة 1994 الذكاء بأنه القدرة على الفهم إعتمادا على المعارف لتوقع أو حل مشاكلات مرتبطة بوضعيات جديدة بإستعمال الرموز و القيام بالمطابقة للإنشاء علاقات جديدة[1]. أما تجينفيسكي[2] فأشار بأن القاموس الإنجليزي يفسر الذكاء بالمقدرة على التفكير والفهم بدلا من أداء الأشياء بالفطرة أو بصورة تلقائية . أما Nicholas Lesca[3] ذكر بأن الذكاء بالمعنى الإشتقاقي (étymologique) يعني المعرفة و تبيين العناصر و القيام بإختيارات وربطها فيما بينها لتشكيل مجموعة لها معنى و بالتالي الذكاء عبارة عن القدرة على ربط الأحداث لإعطائها معنى.

Morin[4] يعرف الذكاء بأنه القدرة على المغامرة الإستراتيجية في عدم اليقين و في الغموض و في العشوائي مع البحث و إستخدام أقصى قدر من اليقين و التدقيق من المعلومات، فالذكاء هو أساس موضوع الذي لا ينخدع بالعادات و المخاوف و الرغبات الغير موضوعية و هو الفضيلة التي تتطور ضمن صراع مستمر و متعدد الأشكال ضد الوهم و الخطأ. و يدقق Marmuse[5] في تعريف Morin لذكاء و يعتبره على أنه التغيير مع الأوضاع الجديدة التي يواجهها مسير المنظمة ولا يمكن معالجتها بالعادات ولكن من خلال إعادة النظر بواسطة الأسئلة الدائمة و المستمرة لغرض الإلتفاتة في نتائج الريب.

أما فيما يخص معنى الذكاء (intelligence) ففي اللغة الفرنسية يعني القدرة على المعرفة و الفهم وهذا يرجع إلى المعنى الإتباعي لأصل الكلمة باللاتينية (intelligentare) و مشتقة من الكلمة " intellĕgĕre " وتعني الفهم و المعرفة أكثر مما تعني إستعلام أو قد يستعمل للإشارة إلى المعنيين في نفس الوقت[6] و تعني القدرة على الإدراك و التمييز بين العناصر و القيام بالاختيارات بين العناصر و إيجاد الربط بينها لتشكيل مجموعة لها مغزى و نذكر بأن عبارة (intelligence) مركبة من (préfixe) البادئة "inter" و تعني "بين" و الفعل الذي يعطي له قراءتين الأولي (lĕgĕre) و تعني إختيار أو قطف أو القراءة و الثانية (ligare) و تعني قدرة إنشاء الروابط و هذه القراءة الأكثر دقة في تفسير كلمة الذكاء و تعني الربط - بين *(inter ligare)*[7].

و يقصد من كلمة الذكاء في اللغة الإنجليزية (intelligence) الاستعلام أو الإستخبار و يقابله أنشطة جمع المعلومات من طرف فرد أو منظمات أو وكالة و بالتالي يعني القدرة على إكتشاف سر سابق من خلال البحث عن المعلومات. الذكاء بالنسبة للأنجلوساكسون يقصد به البحث عن المعلومة السرية الهامة التي تتطلب جهد و تخص عدو.

---

[1] Roberto de Carmago Penteado Filho, création de système d'intelligence dans une organisation de recherche et de développement avec la scientométrie et la médiatrie, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université du sud, Toulon-Var, France, 2006, p 46.

[2] ميشيل تجينفيسكي ، ترجمة سرور على إبراهيم سرور و مراجعة محمد يحي عبد الرحمن وتقديم عبد المنعم بن إبراهيم العبد المنعم ، الذكاء الصناعي– دليل النظم الذكية، دار المريخ للنشر ، الرياض المملكة العربية السعودية ، 2004 ، ص 26.

[3] Raquel Janissek-Muniz, veille anticipative stratégique en PMI : vers un nouvel usage su site web pour provoquer des informations terrains afin d'amorcer des innovations «concept, instrumentation et validation», thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendés, Grenoble, France, 2004, p 52.

[4] Ines Boulifa Tamboura, identification des facteurs critiques de succès pour le mise en place d'un dispositif de veille stratégique, thèse pour l'obtention de doctorat en sciences de gestion, Université de Tunis, Institut Supérieur de Gestion, Tunis, 2008, p 41.

[5] Raquel JANISSEK- MUNIZ, opcit, p 52.

[6] Yannick Bouchet, intelligence économique territoriale, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université Jean Moulin, Lyon 3, France, 2006 , p 47.

[7] http://fr.wikipedia.org/wiki/latin (visité le 17/02/2008).

الإستعلام يعرف على أنه الإشارة التي تم الحصول عليها عن شخص أو شيء[1] أو التي من خلالها نعرف شيء عن شخص[2] و الإستعلام أو الإستخبار يحتوي على معنيين الأول يرجع إلى لفظ المعلومة وفي معناه الاستعلام معلومة ترسل وتستقبل والمعنى الثاني وهو مفهوم إستخبارتي (عسكري أو بوليسي أو سياسي) وتخص معرفة متحصل عليها من خلال مجموعة من المعلومات التي تمت معالجتها لتمكن من تحديد درجة المصداقية بغرض إستعمالها فيما بعد.

الذكاء (الاستعلام) بالنسبة للأنجلوساكسون حسب Philipe Baumard [3] هو نشاط يتضمن الجمع المنهجي للمعلومات المعالجة لتحويلها إلى منتوج على مستوي منظمة. فمصطلح الذكاء يشير إلى مفهومين الأول القدرة على إكتشاف مناطق الظل لوضعية معنية لأن المعنى خفي والثاني القدرة على إكتشاف الربط بين حدثين مستقلين. بينما في اللغة الفرنسية يختلف مفهوم الذكاء عن الإنجليزية و المقصود منه على الخصوص معرفة الحقائق و كذلك بدرجة نادرة جدا الإستعلام و الإستخبار لأن له العبارة الخاصة به و هي (renseignement) و يشابهه في اللغة الألمانية (nachrichten). و حسب Rainer Michaeli[4] في اللغة الألمانية المعاصرة عبارة "ناخريشتين" تعبر عن معني كلمة الذكاء (Intelligenz) و الأكثر بروز.

أشارا Jequier Nicholas و Dedijer Stevan بأن إستعمال عبارة الذكاء عند الفرنسيين تخص الفرد بشكل حصري بينما عند البريطانيين و الأمريكيين و الألمانيين يقصد بها النشاطات الموجهة للحصول على المعلومة و هذا ما يخص وكالة عمومية أو منظمة (مؤسسة) أو مجموعة إجتماعية[5].

فالذكاء حسب Claude Josserand في الثقافة الغربية مرتبط أشد الإرتباط بفكرة الفهم السريع و/ أو العميق لمشكلة معينة والتي تخص مجال المعرفة و / أو إستعمال معطيات و / أو مجموعة من العلاقات الإجتماعية، كما أن عبارة الذكاء تخفي فكرة إختراع، معرفة أو إكتشاف لحل معادلة أو إيجاد حل للتكيف مع واقع وتأخذ طابع علمي أو تقني أو تكنولوجي أو فني أو مادي أو أدبي أو حرفي (artisanale)[6]. و ذكر راجح أحمد عزت بأن الذكاء عند عامة الناس مرادف النباهة وهي ***يقظة*** المرء وحسن إنتباهه و ***يقظته*** لما يدور حوله أو ما يقوم به من أعمال[7].

و نعتقد بأن تفرع التعاريف الخاصة بعبارة الذكاء ترجع في الأصل إلى الاختلاف في المفاهيم الخاصة بالمعلومات أو المعطيات التي يبني عليها معني الذكاء بحيث أشار تقرير René Mayer[8] إلى مختلف التصورات الخاصة بالمعلومة بحيث تشمل :

- ✓ التصور التجاري الذي تعتبر المعلومة خدمة أو سلعة و أن إنتاجها و توزيعها وإستعمالها يجعلها نشاط يخلق قيمة مضافة،
- ✓ التصور الوظيفي للمعلومة و أهميتها من حيث أثارها على الاقتصاد (الإبداع و التكوين و إنتاجية القطاعات الصناعية و المستوى الثقافي للبلاد) ،
- ✓ التصور الإستراتيجي الذي يعتبر المعلومة كسلعة إستراتيجية مما يؤدي حتميا إلى الحفاظ عليها مهما كانت الظروف و بالتالي أهمية الولوج إلى مصادر المعلومات الضرورية وتنوعها مع تشكيل مخزون إستراتيجي من المعلومة في البلد.

---

[1] Dictionnaire Encyclopédie Universel, 2000.

[2] Dictionnaire le Petit Robert, 2002.

[3] Philipe Baumard, conception française et anglo-saxonnes des affrontements économiques, séminaire CFR à l'école polytechnique, 13 Janvier 1997.

[4] Rainer Michaeli, Competitive Intelligence in Germany, Journal of Competitive Intelligence and Management, special Issue on Country-specific competitive Intelligence, vol 2, n° , winter 2004, p 1-6.

[5] Gilda Massari Coelho, la société de la connaissance et les systèmes d'information stratégique comme appui à la prise de décision : proposition pour l'enseignement de l'intelligence competitive au Brésil, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université de d'Aix Marseille 3, 2001, p 95.

6 Claude Josserand, Intelligence artificielle, Revue Science de la conscience : vers le développement harmonieux et et éthique de l'être humain, n° 32, 2008, p 7.

[7] راجح أحمد عزت، أصول علم النفس، الدار القومية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 1973، ص 136.

[8] René Mayer, information et compétitivité, rapport pour le X^{ème} Plan au Commissariat Général au Plan, la documentation Française, Paris, 1991, p 235-236.

كما يفيد تقرير René Mayer بأن الأمريكيين والإنجليز يأخذون بعين الاعتبار الطابع التجاري للمعلومة بينما الألمان و اليابانيين ينظرون إلى المعلومة من الجانب الوظيفي أما الفرنسيين فينظرون إلى المعلومة من الجانب الاستراتيجي.

و في الخلاصة لفظ الذكاء باللغة الإنجليزية يعني الاستعلام لتصرف ويفهم بالألمانية المعرفة والتطلع لغاية الفهم أما باللغة الفرنسية المقصود منه الفهم لتأقلم[1].

مطلب 2 : أشكال الذكاء في مختلف العلوم

من التعاريف التي تفسر الذكاء نذكر الذي قدمه بونالد (Bonald) في قاموس الفلسفة Foulquié [2] و الذي عرف الذكاء بأنه قدرة الذهن البشري على ضبط و معرفة العلاقات الصائبة و اللازمة بين الأشياء، أما في إطار علم البيولوجيا و تطور الإنسان يشير Michel Delsol[3] بأنه كان من المسلم به منذ زمن بعيد على أن الذكاء يعني القدرة على التصرف وفق طريقة و التي تؤدي إلى التكيف مع الأوضاع و ضمن هذا التخصص نذكر أيضا الأعمال التي قام بها Kohler[4] من خلال ملاحظته للقردة و هي تقوم بإيجاد العلاقة بين الأشياء بهدف إلى إبراز ذكاء الممارسة* .

و في مجال تطور البشرية الفهم لا يمكن أن يصمم بدون نظام ترميز متنوع و تم التوصل إلى الذكاء التصميمي الذي لا يمكن فصله عن السيطرة عن اللغة (الكلمات) و التي تمكن من التفكير المعقد** . و يرى Viand[5] بأن اللغة أمر حتمي لتطوير التصميم أو بواسطة الرموز كما عرف Bonabeau و الأخرون[6] الذكاء الذي ينطبق على الفرد الذي يكتسب قدرات لغوية و رمزية.

و في العلوم النفسانية تقترح قياس الذكاء و تنقسم طرق قياس الذكاء إلى نوعين بحيث الأول يهتم بالقياس التطبيقي و يشمل إختبار موضوعي مقنن مثل قياس Binet[7] و قياس و Wechler[8] و النوع الثاني يهتم بالقياس البيولوجي التجريبي مثل قياس عن طريق الطاقة المستشارة في جدع المخ مرورا بقياس الذكاء بواسطة نموذج معالجة المعلومات أو قياس الذكاء بطريقة غير مباشرة بواسطة قياس الزمن لرد الفعل البسيط و الإختيار و التمييز[9].

كما نشرت "صحيفة علم النفس التربوي" نتائج ندوة حول الذكاء وقياس الذكاء التي انعقدت في 1921 وتضمنت 14 تعريف خاص بالذكاء ومن هذه التعريفات نقترح ثمانية الأقل غموض ويمكن إختصارها في ما يلي[10] :

- ✓ القدرة على القيام بالتفكير المجرد
- ✓ القدرة على الاستجابة بشكل صحيح أو واقعي

---

[1] Caroline Mailloux, la dynamique de l'innovation des entreprises du secteur de l'aéronautique à travers un processus d'intelligence économique, mémoire de maitrise en administration des affaires, Université du Québec, Montréal, 2009, p 49.

[2] Dictionnaire de philosophie de Foulquié, Presse Universitaire de France, Paris, 1969, p 172.

[3] Michel Delsol, mémoire ; conscience ; intelligence dont le règne animal, Revue Érudit de l'Université de Laval France, vol 62, n° 1, février 2006, p 83.

[4] KOHLER Wolfgang, l'intelligence des singes supérieurs, PUF, Centre d'Étude et de Promotion de la lecture, Collection les classiques de la psychologie, Paris, 1973, p 61.

* التجربة التي قام بها KÖHLER في مخبره المتواجد بجزر الكناري تخص ملاحظة القردة في أقفاص واسعة و علق على سقفها الموز و وضع في داخل القفص صندوق. فبعد المحاولات العديدة التي قام بها القرد للإمساك بالفاكهة تفطن القرد إلى وجود صندوق و إستعمله لصعود و جلب الفاكهة. كما أن القردة توصلت مع مرور الزمن إلى جمع أربعة صناديق على بعضها لبلوغ الهدف و في تجارب أخرى جمعت القردة أعمدة للإمساك بالفاكهة

** يقصد بالتفكير العملية الذهنية لتحليل بغرض التوصل إلى العلاقات بين العناصر.

[5] Viand G, l'intelligence, Paris, PUF, 1946.

[6] Raquel Janissek-Muniz, opcit, p 52.

[7] Binet Alfred & Simon Théodore, application des méthodes nouvelles au diagnostic du niveau intellectuel chez les enfants normaux et anormaux d'hospice et d'école primaire, l'année psychologique n° 11, 1905, p 245-336.

[8] Wechsler David, la mesure de l'intelligence de l'adulte, PUF, Paris, 1973.

[9] صلاح الدين حسين الشريف و إمام مصطفى سيد أحمد و أحمد سيد مصطفى، دار الزهراء، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003، ص5.

[10] حسن مرضي حسن، مدخل إلى فهم الذكاء، دار الفكرة والطباعة والنشر و التوزيع، بيروت، لبنان 1994 ص 14.

- ✓ القدرة على كبت الغرائز وعلى التحليل والمثابرة
- ✓ القدرة على إكتساب القدرات
- ✓ القدرة على التعلم والاستفادة من التجربة
- ✓ القدرة على تكييف النفس مع ظروف المعيشة المستجدة
- ✓ القدرة على تكييف النفس مع المحيط
- ✓ سعة الاطلاع وحيازة المعرفة

علم النفس من خلال الارتكاز على بنية العقل قدم عدة أشكال خاصة بالذكاء لتبرز بأنه متغير حسب الفرد و بالتالي نجد تصنيفين الأول يعتمد على الوظائف الذهنية التي يجندها الفرد من أجل التحليل و الفهم مع التنظيم عند التفكير و ضمن هذا التصنيف نذكر Alan. J.Rowe[1] الذي أشار إلى الذكاء الإبداعي الذي يشمل ثلاثة ثلاثة أشكال و هي الذكاء البديهي (الحدسي) الذي يركز على النتائج ويعتمد على الخبرات السابقة في توجيه الأداء و الذكاء الابتكاري الذي يرتكز على حل المشكلة وهو نظامي ويعتمد على البيانات و الذكاء التخيلي الذي يخص القدرة على رؤية الفرص وهو جمالي ويتألق بالكتابة ويقوم على حرية التمييز. بينما التصنيف الثاني يرتكز على القدرات و السلوك لدى الفرد لتحديد أنواع الذكاء و نشير إلى Guilford [2] الذي الذي قدم توضيح بخصوص أنواع الذكاء و التي نسردها كما يلي:

- ✓ القدرات التي تتناول إستخدام المعلومات التي تعتمد على الأشكال ويمكن أن ينظر إليها على أنها الذكاء الملموس (concret intelligence)
- ✓ القدرات التي تتصل بالمحتوى الرمزي واللغوي أو ما يعرف بالذكاء المجرد (abstract intelligence)
- ✓ الجانب السلوكي يخص ما يوصف بالذكاء الاجتماعي (social intelligence) والذي يساعدنا على فهم سلوك الغير وفهم سلوكنا بأنفسنا.

و في علم المعلوماتية إقترح (Luhn) الباحث لدى شركة IBM نظام أتوماتيكي لجمع المعلومات و تخزينها و نشرها لدى المنظمات و الذي سماه نظام ذكاء الأعمال و عرف الذكاء بأنه القدرة على فهم العلاقات بين الوقائع المتاحة و ذلك لتوجيه العمل نحو الهدف المنشود[3]. كما أن تطبيقات علم الذكاء الاصطناعي إحدى فروع علوم الحاسوب و التي تهتم بتصميم و تنفيذ برامج لها القدرة على محاكاة مهارات الإدراك البشري. تدعى هذه البرامج بالذكية لأنها تتميز عن البرامج التقليدية بسبب التطابق في الاستدلال المنطقي عند البشر في حل مشكلة معينة بدلا من محاكاة المشكلة نفسها[4] كما تعتمد هذه البرمجيات على أنظمة خبراء[5] و التي ترتكز على النشاطات الفكرية و التنظيم الذي يستغل معارف الخبراء في مجالات معينة[6]. الذكاء الاصطناعي الاصطناعي أو أنظمة الخبراء وظيفتها الأساسية هو تقديم المساعدة العلمية للمستعملين مع تسهيل المنطق المعقد و تمكين الولوج إلى المعارف الغير مكتسبة أو تبسيط حل مشاكل معينة.

أما بالنسبة للعلوم الإجتماعية فلقد ذكر إبن خلدون على أن الذكاء يحتوي على عدة فروع و هي[7] :

- ✓ الذكاء المميز أو التكتيكي و يشمل ذكاء الأشياء الخارجية التي تظهر في ترتيب طبيعي أو تقليدي بحيث يمكن الإنسان من الوصول إلى النتائج التي يرغب فيها بواسطة قوته. هذا النوع من التفكير

---

[1] Alan. J .Rowe ، ترجمة عادل محمود الرشيد مراجعة نعيم حافظ أبو جمعة ، الذكاء الإبداعي : الإمكانيات والقدرات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،، القاهرة، مصر، 2007، ص 5.

[2] صلاح الدين حسين الشريف، إمام مصطفى سيد أحمد، احمد سيد مصطفى، الاتجاهات الحديثة في قياس الذكاء والذاكرة البشرية، دار الزهراء، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 94.

[3] http://www.unige.ch/piaget et visité le 17/06/2008.

[4] علي محمد ذياب، نظام خبير لإيجاد الجدور الثلاثية للكلمات العربية غير المشكلة الشاذة، أطروحة الماجستير في علم الحاسوب، كلية العلوم و الآداب الآداب في جامعة آل البيت، الأردن، 1991، ص 10.

[5] Henri Farreny, les systèmes experts “principes et exemples”, BERTI Éditions, Alger, 1992, p 9.

[6] Henri Farreny, opcit, p 11.

[7] Ibn Khaldoun, les prolégomènes, traduits en français et commentés par Mac Guckin de Slane, 2ème partie, collection Paul-Émile Boulet, université du Québec à Chicoutimi, Canada, 2006, p 323.

يتضمن جزء كبير من مفاهيم و أفكار بسيطة. بمساعدة لهذا النوع من الذكاء يتمكن الإنسان من الحصول على الأشياء المفيدة فضلا عن الأكل و تجنب الأشياء المؤذية.

- ✓ الذكاء التجريبي أو الإستراتيجي بحيث لتفكير معالم المبنية على الأفكار المتلقية و قواعد السلوك التي يجب إعتمادها عند التعامل و في الحكمة مع البشر و التي تتألق بشكل كبير من العبارات (أو الاقتراحات) و التي يتم التحقق فيها تدريجيا من خلال الخبرة.
- ✓ الذكاء المضارب أو العلمي أو السياسي : يتضمن مفاهيم و عبارات و عند تركيبها بطريقة خاصة في إطار شروط خاصة يتولد عنها معارف أخرى من صنف المفاهيم أو العبارات. عند تركيب هذه المعارف مع معارف أخرى يترتب عنها معارف جديدة و في الأخير تكون الفكرة مضبوطة عن الأشياء الموجودة حسب النوع و الصنف و الأسباب الأولية و الثانوية.

أما في مجال علوم التسيير و الإدارة و إدارة الأعمال ينبغي التذكير بأعمال (Herbert Simon) الذي كان أول من إهتم بالسيرورات التي ينطوي عنها صنع القرار ضمن سياق إستراتيجيات المنظمات و ميز في هذا الإطار المراحل الثلاثة التي تتضمنها السيرورة وفق النحو التالي[1] :

- ✓ المرحلة الأولى و تسمى بالذكاء (intelligence) و تشمل جمع المعلومات بخصوص المنظمة و محيطها و يوجه الذكاء في إتجاه الإدراك لفهم المشكل.
- ✓ المرحلة الثانية النمدجة (modélisation) بحيث المعلومات التي تم جمعها يتم معالجتها و يقوم صاحب القرار بإحصاد كل السيناريوهات الممكنة لحل المشكل المطروح.
- ✓ المرحلة الثالثة الإختيار (choix) و تخص إختيار أحسن حل

و يعتبر Simon Herbert[2] نشاط الذكاء بأنه المرحلة الأولى في سيرورة القرار و الذي يمكن من تحري المحيط لتحديد الوضعيات التي تستدعي قرارات.

أما Gareth Morgan[3] ذهب إلى تشبيه المخ و مقاربته مع المنظمة في محاولة تطوير مفهوم الذكاء و الذي يعتبر المنظمة بأنها تشبه المخ مع النظر في إمكانية إيجاد أشكال جديدة في التنظيم التي تنشر كفاءات مماثلة للمخ عبر المنظمة عوض من إقتصارها على وحدات أو أجزاء و لا سيما كفاءات التعلم و التي سميت بالمنظمة الذكية عند Senge M Peter[4] بحيث تساءل Senge[5] في كتابه عن طبيعة التعهد و المعارف اللازمة للإدارة المنظمة الذكية و يرى Hurbert[6] بأن المنظمة الذكية تتطور نحو إدماج أكبر لوظيفة التنشيط و إعداد نظرة إستراتيجية للمستقبل و تأكيد بعض المشاريع و بعض القيم و وظائف الإتصال و وظيفة التكوين.

فالمنظمات الذكية حسب Garvin David[7] تقوم بإدارة سيرورة التعلم بطريقة نشطة (active) من خلال إدماج خمسة وظائف أساسية في طريقة العمل و هي حل المشاكل بصفة نظامية، تجربة المناهج الجديدة،

---

[1] Najoua Bouaka, développement d'un modèle pour l'explication d'un problème décisionnel : un outil d'aide à la décision dans un contexte d'intelligence économique, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, université de Nancy 2, École Doctorale langages, temps et sociétés, France, 2004, p 56.

[2] Chedia Dhaoui, les critères de réussite d'un système d'intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique « proposition d'un modèle d'évaluation de la réussite d'un Système d'Intelligence économique, thèse de doctorat en sciences de la communication et de l'information, Université de Nancy 2, France, 2008, p 54.

[3] Gareth Morgan, images de l'organisation, Edition les Presses de l'Université de Laval & Éditions Eska Québec, Canada, 1989.

[4] Senge M Peter, the leader's new work: building learning organizations, Sloan Management Review, vol 32, n° 1, 1990, p 21.

[5] Senge M Peter, the fifth discipline: the art and practice of the learning organization, Edition Double day, New York, 1990.

[6] Hurbert Landier, vers l'entreprise intelligente : dynamique du changement et mutation du management, Edition Calmann-Lévy, Paris, 1991, p 83.

[7] Garvin David, building a learning organization, Harvard Business Review, vol 71, n° 4, july-august, 1993, p 53-64.

التعلم من التجارب الخاصة و من الماضي و من تجارب الآخرين الناجحة، القدرة على إنشاء و إقتناء المعارف و تحويلها بفضل الممارسات و التعديل في السلوك و في الأخير الطريقة الجديدة في النظر للأشياء.

و أشار Weik[1] بأن الفرد هو مركز النظام لذكاء في المنظمة و بين مساهمته من خلال تحليل أعمال الآخرين والتي يربطها وفق انضباط. و في الأخير تعريف الذكاء المنطوي عن الذكاء التنافسي و الأكثر شيوع هو الذي جاء به Leonard[2] و Fuld[3] بحيث أشار بأن الذكاء يقصد به تحليل المعلومات التي تساعد على إتخاذ إتخاذ القرار الاستراتيجي والتكتيكي[4].

المطلب 3 : مستويات الذكاء.

الإهتمام بالذكاء يقودنا إلى الفصل بين التعاريف الخاصة بالذكاء على المستوى الفردي و بالتالي مراعات التعاريف التي سلطت الضوء على قادة المنظمة و التعاريف الخاصة بالجماعة و بالتالي مراعات الذكاء الجماعي (محصلة ذكاء الأفراد في المنظمة) و الذكاء على مستوى مؤسسات الدولة و من هذا المنظور نجد الذكاء :

- **على مستوى المنظمة :**

حسب Feldman وMarch[5] يقاس بقدرة الحصول و تحليل وإيجاد المعلومات الجيدة في الوقت المراد، أما بالنسبة إلى Nonaka[6] المنظمة الذكية هي المنظمة المولدة للمعرفة و في الأماكن التي تكون فيها سيرورة التفسير و ابتكار المعارف الجديدة على المستوى التنظيمي ليس نشاط مختص و لكن نمط السلوك. أما عند Feldman وMarch[7] ذكاء المنظمة يقاس حسب قدرتها في الحصول وتحليل وإيجاد المعلومة الجيدة.

ذكاء المنظمة بالنسبة إلى Pirttimaki[8] يتم من خلال التركيز على نشاط جمع و تحليل المعلومات الخارجية. المنظمة الذكية ترتكز أساسا على الذكاء الجماعي وإدارة المعارف ويكون الذكاء الجماعي أكثر أداء إذا دعم بإجراء ذكاء الأعمال[9].

المنظمة الذكية لدى الباحثان Pirttimaki و Hannula التي تضمن إدارتها إستعمال المعلومات التي تم تحليلها مع تغيير مسار سلوك المنظمة وفقا لذلك[10].

---

[1] Weik K.E & Karlene H Toberts, collective mind in organization: Heed full interrelating, Administrative Science Quarterly, vol 38, sep, 1993, p 357-381.

[2] Leonard Fuld المؤسس والرئيس لشركة (Fuld) في ولاية المسا شوسات التي تم إنشاؤها في سنة 1979 ومن رواد الممارسين الذكاء الإقتصادي .

[3] Fuld M. Leonard, the new competitor intelligence: the complete resource for finding, analyzing, and using Information about your competitors, New York: John Wiley, 1995, 512 p.

[4] The means by which one uses intelligence as a powerful weapon in the conquest of competitive advantage and he defines intelligence as information analyzed which helps to make a strategic and tactical decision.

[5] Raquel Janissek-Muniz, opcit, p 83.

[6] Ines Boulifa Tamboura, identification des facteurs critique de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille veille stratégique, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Tunis, Institut Supérieur de Gestion, Tunis, 2008, p 43.

[7] Souad Kamou-Chouk, veille anticipative stratégique : processus d'attention à l'environnement ; application à des PMI Tunisiennes, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Grenoble 2, France, p 8.

[8] Virpi Pirttimaki, business intelligence as a managerial tool in large Finnosh companies, thesis for degree of doctor doctor of technology, Tampere university of technology, department of industrial engineering and management, Institute of Business Information Management, Finland, 2007, p 2.

[9] Virpi Pirttimaki, opcit, p 61.

[10] Vilma Vuori, the employees as a source of external business information, scientific proceedings, European Productivity Conference, Finland, 30 august- 1 september 2006, p 31-38.

أما Colletis يفسر ذكاء المنظمة على أنه قدرة المنظمة الخاصة بتوفيق بفعلية الدرايات والكفاءات الداخلية والخارجية لغرض حل أي مشكل[1].

و في إعتقادنا فإن المنظمة الذكية (ذكاء المنظمة) تكمن في قدرة المنظمة على جمع الكفاءات و الخبرات و المعلومات و الوسائل لمواجهة وضعية معقدة أو حل مشكل معين أو الوصول إلى أهداف مسطرة أو تكمن في القادة الذين يديرون المنظمة و بالتالي :

1- الذكاء الجماعي ناتج عن عمل جماعي و الذي ينبثق من المنظمات الذكية أو المتعلمة بإعتبارها أماكن تمكن الأفراد من توسيع قدراتهم بإستمرار بهدف الوصول إلى النتائج المرغوب فيها و من زرع طرق جديدة في التفكير مع ترك حرية التصرف و الاستمرار في التعلم الجماعي[2]. الذكاء الجماعي هو مجموع قدرات الفهم والتفكير والقرار والعمل الجماعي الناجم عن تفاعل بين أعضاء لمواجهة وضعية معينة حالية أو في المستقبل[3].

الذكاء الجماعي عند Simon Herbert هو مرحلة بحث عن المعلومة وتفسيرها وبناء نظرة جماعية للمحيط ذات الاستعمال الجماعي بينما عند Bonabeau تستعار كلمة الذكاء الجماعي عندما تتمكن مجموعة إجتماعية من حل مشكل في الحالة التي يكون فيها الفرد غير قادر على حله و بالتالي مجموع السيرورات الجماعية تمكن من بناء تفكير متقاسم[4]. و يرى Besson الذكاء الجماعي بأنه مضاعف الذكاء الفردي في المنظمة باعتباره تنسيق لذكاءات في المنظمة. الكثير من الباحثين يتفقون على أن الذكاء الجماعي لا يساوي مجموع الذكاء الفردي بحيث هناك تصميمين لذكاء الجماعي الأول من حيث الإرتباط بمفاصل (articulation) ويعتبر محصلة و يبرز إنطلاقا من التعاون والتعاضد الموجود بين ذكاء الأفراد لخدمة الإدارة الإستراتيجية لتطوير ميزة تنافسية و الثاني من حيث التفاعل فهو نتيجة التفسير الجماعي للأفراد المعبر عن لقاء المنظمة مع المحيط[5].

لذكاء الجماعي ثلاثة أبعاد و تخص[6] :

- ✓ التعليمي (cognitif) المتكون من الفهم الجماعي والتفكير الجماعي والقرار الجماعي.
- ✓ البعد العلائقية (relationnelle) و يمكن من ربط علاقات ضمن الفرقة وتتكون من العمل الجماعي (التعامل و الإستقلالية على مستوى الفرد و الجماعة والترابط والتفاعل فيما بينها).
- ✓ البعد النظامي (systémique) وتضم البعدين السابقين.

2- ذكاء القادة : بحيث التباين في التعاريف الخاصة بالذكاء لا تنفي حقيقة الدور الجوهري للمعلومات في تشكيل مفهوم الذكاء وفي دعم عمليات صناعة القرارات وصناعة السياسات والخطط والتنبؤ المبني على دراسة التغيرات في المحيط و حركة المنافسين والتكيف معهما وكيف أن هذه المعلومات توفر من دعم للقائد الذي يوسم بعناصر الذكاء. و أشارت الباحثة Hélène Masson بأن الذكاء حسب Philipe Baumard هو فن إستخدام معلومات المحيط من وجهة نظر الإدارة التكتيكية و الإستراتيجية للمنظمة مما يجعل الذكاء من بين إحدى سمات القادة[7].

---

[1] Colletis Gabriel, intelligence Économique: vers un nouveau concept en analyse économique, Revue d'Intelligence Économique, mars, n° 1, 1997.
[2] Souad Kamou-Chouk, opcit, p 276.
[3] Olfa Zaibet Gréselle, définir et repérer l’intelligence collective dans les équipes de travail opérationnelles : le cas d’une PME du secteur de l’électronique, Revue de l’Université de Toulouse, France, p 7.
[4] Olfa Zaibet Gréselle, opcit, p 2.
[5] Ibid, p 5.
[6] Ibid, p 7-8.
[7] Hélène Masson, les fondements politiques de l’intelligence économique, thèse de doctorat en sciences politiques, Université Paris Sud XI, Faculté Jean Monnet à Sceaux, 2001, p 130.

و ميز علماء النفس مثل (Haward Gardner) من جامعة هارفارد (Harvard) و (Robert Stenberg) و (Daniel Golman) من جامعة (Yale) بين نوعين من الذكاء يوسم بهما القادة الناجحون و هما[1]:

- ✓ الذكاء العاطفي (emotional intelligence): يبرر حين يزداد تركيز القادة على الجانب الإنساني ويعبر عن القدرة على مراقبة الشعور و تميزها وتوظيف نتائج التمييز كمرشد لتفكير أعمال وسلوكيات الأفراد أو القدرة على إدراك المشاعر والتعبير عنها أو إستيعابها بالتفكير وتنظيم المشاعر الشخصية ومشاعر الآخري Bill Gates صاحب منظمة مايكروسوفت المختصة في البرمجيات يقول في الذكاء العاطفي : "انه أغبي شيء سمعه على الإطلاق "
- ✓ الذكاء الإستراتيجي (strategic intelligence): يتسم به القادة الناجحون ممن يعملون في مجال التكنولوجيا مع نقص كبير في الذكاء العاطفي.

أما حسب Michael Maccoby[2] فالقادة يوسمون إما بالذكاء العاطفي أو بالذكاء الإستراتيجي وبالرغم من تمييزه بين النوعين يرى أن القائد الذكي هو القائد الذي يتميز بالذكاء الإستراتيجي و الذي هو بحاجة إلى شراكة مع القائد الذكي شعوريا ، لأن مهارات المتميز بالذكاء العاطفي تكمل في مهارات الذكاء الاستراتيجي، فنحصل على قائد مؤثر إنسانيا و إستراتيجيا ومتفوق على المنافسين ويعتقد بأن القائد الناجح هو الذي يجمع بين النوعين من الذكاء في آن واحد بدلا من إقامة تلك الشراكة وهو الذي يدرك التداخل بين العاطفة والمنطق (العقل).

و نعتقد بأن المنظمة الذكية هي التي تجمع بين كل من :

- ✓ ذكاء المنظمة و الذي يكون نتيجة أو محصلة لمجموع ذكاء أفراد المنظمة من خلال تجنيد كل الطاقات في أعمال تمكن من الوصول إلى قرارات إستراتيجية أو كل مشاكل معينة (قرارات تكتيكية أو عملية).

- ✓ ذكاء القائد و الذي يتميز بالعقلانية في القرار و التي تحدد بدورها و بصفة إرادية اللاعقلانية (من خلال العقلانية يتم إدارة اللاعقلانية) بحيث:

- بالنسبة للعقلانية : البداية مع بذل مجهود لتوصل إلى تنظيم محكم بغرض توفير المعلومات الكافية التي تمكن من أخذ القرار مع إكتساب القدرة على معالجتها مما يتطلب بأن يكون للقائد فكرة واضحة عن تفاضلاته (الأهداف التي يرغب الوصول إليها) و أن تبقى ثابتة (لا تتغير كل يوم) و متناسقة و غير متناقصة و لها تسلسل مع التوفر لدى القائد القدرة على ترتيب الأولويات و القدرة الإزائية «synoptique» (أي التي تمكنه من القيام بفحص مقارن و في نفس الوقت دقيق و متزامن مع كل الحلول و النتائج الممكنة) و تعظيم الخيارات (إختيار أفضل الحلول حسب تفاضلات القائد). هذه العناصر تمكن في إطار العقلانية من إستباق الأحداث (كإستباق الطلب و الأزمات و التوجهات...إلخ) و تقدير مخاطر و نتائج القرار أي معرفة تكلفة الفرص و التهديدات الممكنة.

- بالنسبة إلى اللاعقلانية : و نوجزها في المرونة في العلاقات و العواطف إتجاه المساعدين و القرار الممزوج بالقيم و قدرة إدماج الأحداث المشوشة (إعطاء الأهمية أو التقليل من أهمية المعلومات الجديدة) و التعلم من التجارب و الأخطاء و الإعتماد على الحدس (من خلال التجارب المشابهة).

---

[1] أحمد علي صالح والأخرون ، مرجع سابق ، ص 149.

[2] Michael Maccoby, successful leaders employ strategic Intelligence, Research Technology Management, Vol 44, n° 3, may-june, 2001. p 58-60.

- **على مستوى الدولة:**

فلقد أشار Reberto[1] إلى المرسوم رقم 4376/2002 المؤرخ في 13 سبتمبر 2002 للحكومة البرازيلية و
الذي يعرف الذكاء على أنه نشاط الحصول و تحليل المعطيات و المعلومات و إنتاج و نشر المعارف في داخل و خارج القطر الوطني و المتعلقة بالأحداث و الوقائع التي لها تأثير الفوري و الهام على سيرورة القرار و عمل الحكومة و أمن المجتمع و الدولة. أما التعاريف القانونية التي شرعتها الحكومة البرتغالية الخاصة بالذكاء ذكر الباحث[2] بأنه يقصد بها جمع المعلومة عن العدو أو عدو ممكن. التعاريف القانونية التي شرعتها الحكومة البرتغالية تقصد بالمعلومة عن العدو أو عدو ممكن و ذكاء الدولة يعني نشاط الموجه والموظف لجمع المعلومات[3].

فذكاء الدولة تخص مهمة حماية المصالح الوطنية في الإقليم و المناطق الخارجية باستعمال وسائل ملائمة مع إحترام القوانين ضمن هامش من المرونة[4].

المطلب الرابع : الذكاء كسيرورة

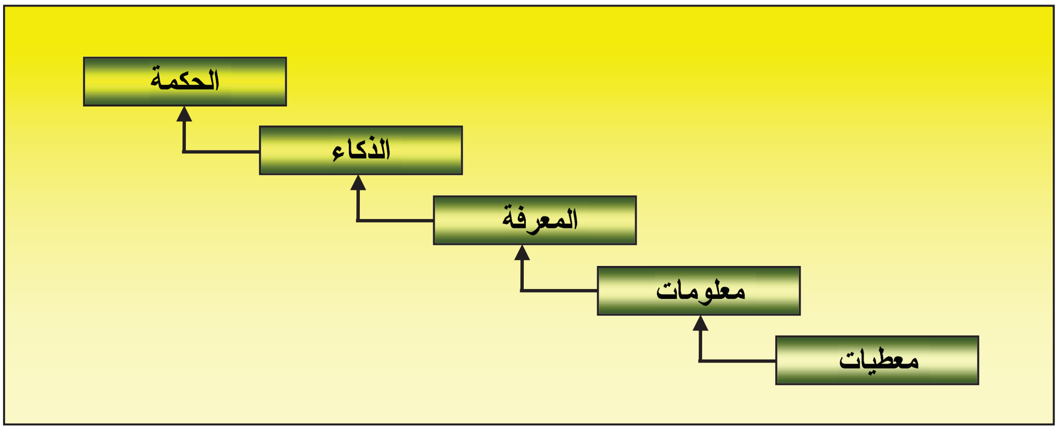
السيرورة عند Lorino عبارة عن مجموعة نشاطات مترابطة مع بعضها عن طريق تدفقات معلومات أو مواد لها معنى والتي تتوافق لتوفير ناتج مادي وغير مادي هام ومحدد جيدا[5]. تعرف السيرورة[6] أيضا على أنها مجموع الوسائل و النشاطات المرتبطة و التي تحول عناصر المدخلات إلى عناصر مخرجات، هذه الوسائل يمكن أن تتشكل في كل من المستخدمين و الموارد المالية و التجهيزات و المعدات. كما أن السيرورة تتضمن إنجاز مجموعة معقدة من الأعمال التي تتطلب تدخل عدد كبير من المتعاملين الموزعين على عدة أماكن لغرض مبتغى شامل، بالنسبة إلى Atamer & Calori[7] السيرورة هي سلسلة نشاطات بحيث إبتداءا من مدخلة أو عدة مدخلات يترتب عنها نتيجة تمثل قيمة لزبون.

يستخدم الباحثان Lesca & Chokron كلمة الذكاء من حيث المعنى الإشتقاقي (étymologique) اللاتيني و تعني في نفس الوقت سيرورة التمييز (الفطنة) و إختيار الإشارات من حول الذات و سيرورة لوضع العلاقات لهذه الإشارات و تمثيلها و الذي يعطي معنى يجعل المحيط واضح[8]. بينما يرى Dretske[9] Dretske[9] بأن سيرورة الذكاء تتضمن إدماج المعلومة في إطار نظام لسيرورتين: فالسيرورة الإدراكية (cognitif) و التي هي مجموع الوظائف العقلية التي تفصل بين معلومة والمعطيات بينما السيرورة القرارية تحول المعلومة إلى ذكاء والتي بدورها تحول إلى أفعال. فالذكاء يدخل ضمن التسلسل هرمي الذي تتحول فيه المعطيات إلى الذكاء و الموضح في الشكل التالي:

---

[1] Reberto de Carmago Penteado Filho, opcit, p 45.
[2] Ibid, p 46.
[3] Ibid, p 46.
[4] Hélène Masson, opcit, p 135.
[5] Alexandre Tissot, vers un système de management des connaissances : étude et caractère dans le cadre d'une entreprise à structure décentralisé, thèse de doctorat en production géni-industriel, École Centrale des Arts et Manufactures de Paris, France, 2005, p 50.
[6] Un processus est un ensemble d'activités reliées entre elles par des flux d'informations ou de matières significatifs, qui se combinent pour fournir un produit matériel ou immatériel important et bien défini.
[7] Hammer Michael & Champy .James, réinventer l'entreprise pour une augmentation spectaculaire de ses performances (traduit de l'anglais par Michel, Le Search, Dunod Paris 1993.
[8] Humbert Lesca & Michel Chokron, intelligence collective anticipative pour dirigeants d'entreprises « retours d'intervention » Revue Systèmes d'Information et Management, n° 4, vol 7, 2002, p 65-90.
[9] Raquel Janissek, opcit, p 16.

شكل رقم 1 : التسلسل الهرمي للمعلومات و عوامل إحداث التحول



Source : Vilma Vuori, the employees as source of external Business intelligence, p 83

التسلسل الهرمي الذي تتحول فيه المعطيات و الموضح في الشكل رقم 2 نفصله كما يلي:

- ✓ ***المعطيات*** (data) وهي القيم والرموز لبيانات الخام أو الغير معالجة و تكون عديمة الفائدة أو ذات قيمة محدودة أو عبارة عن ملاحظات لوقائع خاصة لظواهر فيزيائية أو عمليات[1]. كما يسميها بعض الباحثين بالبيانات[2] و وترمز إلى الأشياء والحقائق والأفكار والآراء والأحداث والعمليات التي تعبر عن مواقف وأفعال أو تصف هدفا أو ظاهرة أو واقعا معينا أو ماضيا أو حاضرا أو مستقبلا دون أي تعديل أو تفسير أو مقارنة و يتم التعبير عنها و تمثيلها بكلمات أو أرقام أو رموز أو أشكال .

- ✓ **المعلومة** (information) مشكلة من المعطيات التي تم تحويلها إلى إطار له معنى و نافع بالنسبة لبعض المستعملين على الخصوص[3] أو بعبارة أخرى المعلومة هي المعطيات المنظمة التي تم معالجتها لتصبح مجموعة متجانسة للمعطيات مرتبطة فيما بينها مفهومة وذات فائدة وتمكن من إنشاء إطار شامل . المعلومات حسب Kayser[4] عبارة عن نتائج تفسير للمعطيات و يمكن تعريف المعلومة على أنها ما يمثل الحقائق والآراء والمعرفة الإدارية والمحسوسة في صورة مقروءة أو مسموعة أو مرئية أو حسية أو ذوقية.

- ✓ **المعرفة** (knowledge) وهي الجمع الملائم للمعلومات لتكون مفيدة و تصور الناجم من فهم المعلومات إنطلاقا من النماذج المعدة التي تمكن من التوصل إلى مدلول خاص بالمعلومة. فإذا كانت المعلومات هي المواد المصنعة من البيانات، فإن المعرفة هي المادة المصنعة المستخرجة من المعلومات[5] . المعرفة هي حصيلة ما يمتلكه فرد أو منظمة أو مجتمع من المعلومات و علم وثقافة.

- ✓ **الذكاء** يظهر عند فهم المبادئ الأساسية التي كونت المعارف[6].

- ✓ **الحكمة** (wisdom) وهي إستقرائية وغير إحتمالية وغير قطعية و تستدعي جميع المستويات السابقة للوعي.

---

[1] مزهر شعبان العاني ، نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، الأردن، 2009 ، ص 65.

[2] سليم الحسنية، مفاهيم معاصرة لتحديث الاقتصاد الوطني : الأسواق المالية المميزة التنافسية- الحماية البيئية – الصناعة المعلوماتية، مراجعة محمد سعيد نابلسي ، منشورات وزارة الثقافة ، دمشق، سوريا، 2000، ص 147.

[3] Yves Lamay, réflexion sur la réalité conceptuelle de la gestion de l'information Revue de l'Université de Moncton, Moncton, canada, vol 36 , n° 2, 2005, p 103-129 (consultable sur le site www.erudit.org et visité le 23/06/2011).

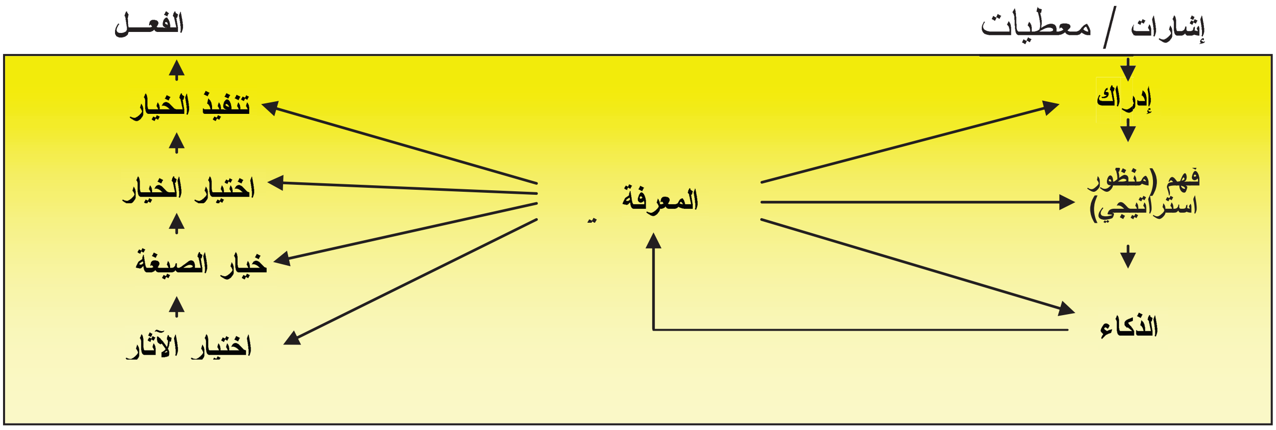
[4] Najoua Bouaka, développement d'un modèle pour l'explication d'un problème décisionnel: un outil d'aide à la décision dans un contexte d'intelligence économique, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université de Nancy 2, École doctorale langages, temps et sociétés, France, 2004, p 44.

[5] سليم الحسنية ،مرجع سابق ص 148.

[6] Bertrand Delecroix, la mesure de la valeur de l'information en intelligence économique, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université de Marne-La-Vallée, Paris, France, 2004, p 58.

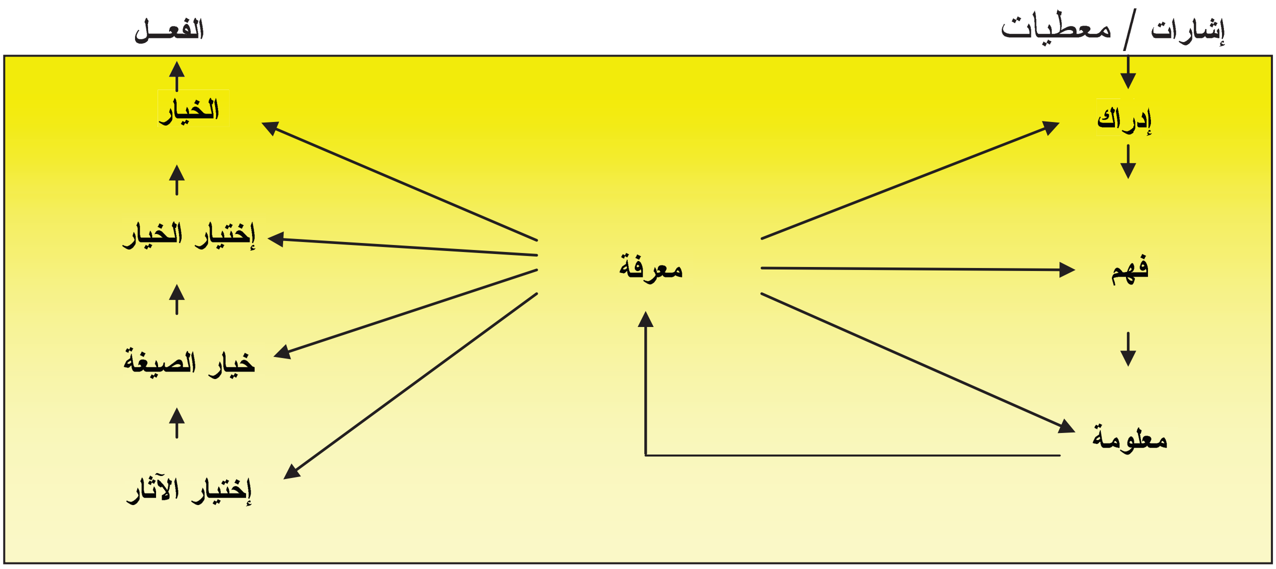
ميز Vriens Dirk[1] إستعمال مصطلح المعطيات والمعلومة والذكاء بين الفرد والمنظمة بحيث أن الفرق بينهما هو أن في الإطار الفردي بعد فهم المعطيات تعرف بالمعلومة أما في إطار المنظمة تعرف فهم المعطيات بالذكاء (المعلومة الإستراتيجية بحيث أن الملاحظة على مستوى المنظمة هي ملاحظة إستراتيجية) وهذا الفرق يوضحه الشكلين التاليين:

شكل رقم 2 : التسلسل الهرمي للمعطيات – المعلومة والمعرفة عند الفرد حسب Vriens



Source: Babajide Afolabi, opcit, p 30.

شكل 3 : التسلسل الهرمي المعلومة - المعرفة لدى المنظمة حسب Vriens



Source: Babajide Afolabi, opcit, p 30

و يستعمل العديد من الباحثين و من بينهم DEDIJER Stevan* لفظ الذكاء في معناه الثالث بحيث الذكاء هو سيرورة اقتناء المعلومة بالمعنى الواسع التي تعالجها و تقيمها و تخزنها و تستعملها للفعل[2].

---

[1] Babajide Afolabie.S, la conception et l'adaptation de la structure d'un système d'intelligence économique par l'observation des comportements de l'utilisateur, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université de Nancy 2, France, 2007, p 19.

* أستاذ بجامعة لاند (Lund) السويدية و خريج جامعة برينستون (Princeton) الأمريكية ما بين 1930 و 1934 في تخصص الفيزياء النظري، قاد فرقة البحث لفيزياء النترون بالمعهد النووي لي (Boris Kidrich) ببلغراد و إستقال في 1956 و إنتقل لتدريس في TAIT بمعهد إيدانبورغ (Édimbourg) بأسكوتلندا ثم إنتقل في 1961 إلى المعهد لنظريات الفيزيائية (Niels Bohr) بكوبنهاجن (الدانمارك) ثم إنتقل ما بين 1962 و 1966 إلى السويد لتدريس السياسة العلمية و التقنية في لاند (Lund) و كان يشرف على الدائرة للبحث في ذكاء المنظمة في جامعة لاند السويدية.

[2] Hélène Masson, opcit, p 141.

المبحث 2 : مفهوم الذكاء الاقتصادي من خلال التعاريف

الذكاء الإقتصادي يقصد به فهم المحيط من خلال الاستعلام لاتخاذ أحسن القرارات بغرض التصرف أو رد الفعل وله مدلول موجه للمنظمات مما جعل العديد من الباحثين العرب على سبيل المثال يتناولون الموضوع من زاوية تسمية الذكاء التنافسي بسبب التركيز على جانب المنافسة والتنافسية متأثرين بالبحوث الأمريكية. بالنسبة للباحثين الفرنسيين الذكاء التنافسي حمل تسمية اليقظة التنافسية و الذي تطور بدوره إلى اليقظة الإستراتيجية و التي يقصد بها فهم المحيط لغرض التأقلم و الذي يتطلب جمع ومعالجة المعلومات حول المحيط. تطور مصطلح اليقظة وتوسع إلى أن أصبح مفهوم يحمل تسمية الذكاء الاقتصادي بحيث تم دمج الأمن والحماية بوظائفها الثلاثة و التي تتمثل في السيطرة على الملكية العلمية والتكنولوجية و تحديد التهديدات و إعداد إستراتيجيات مشتركة و إستراتيجيات التأثير لخدمة المصلحة الوطنية أو لفائدة المنظمات و إستعمال جماعة الضغط[1]. أما المفهوم الألماني لذكاء الإقتصادي يقصد منه الدراية و الاطلاع لغرض فهم المحيط و يخفي في طياته وظيفة الإستعلام.

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى التيارات الثلاثة التي قدمت تعاريف الذكاء الإقتصادي بوجهات نظر مختلفة و كيف تطورت هذه التعاريف من حراسة المحيط و فهمه إلى التأثير عليه. كما سنحاول من أن نقدم تمييز بين هذه التعاريف للذكاء الإقتصادي من الجانب الجزئي (على مستوي المنظمة) و الكلي (مؤسسات الدولة) و أيضا من حيث المصطلحات المرادفة و القريبة للموضوع.

المطلب 1 : التيارات التي ساهمت في تعريف الذكاء الاقتصادي

برزت ثلاثة تيارات و التي سعت في تعريف الذكاء الإقتصادي. فبالنسبة لتيار الأول وهو **التيار العسكري** و الذي يعرف الذكاء الاقتصادي ضمن الرجوع إلى الأصل العسكري المبني على السباق في الإستعلام لخدمة المنظمة و الاقتصاد و الباحثين في هذا التيار يرجعون أصول الذكاء الاقتصادي إلى فترة Sun TZU لأنه من الأوائل الذي كتب عن أهمية المعلومة في المعارك العسكرية ووضع قواعد للذكاء العسكري ودور الاستعلام في إنتصارات الجيوش[2]. وصف سان تزو ركائز الذكاء العسكري المتمثلة في البحث عن المعلومة الخارجية وحماية المعلومة الخاصة ونشاطات التأثير من خلال التضليل ونشر الإشاعات[3]. و من الباحثين في هذا التيار الذين سوف نعتمد عليهم نذكر كل من Rouach, Aguilar, Harbulot, Baumard, Besson & Poussin. ويتفق هذا التيار على أن الذكاء الاقتصادي يشمل جميع قدرات رصد المحيط أي اليقظة مع إستخدام الوسائل التي توفر الحماية و التي تمكن من التأثير. السعي نحو المعلومة بالنسبة لهذا التيار يتميز عن الاستخبارات التقليدية بطبيعة نطاقه من خلال اعتماده على المعلومة المفتوحة و بطبيعة المتعاملين (مجموع المستخدمين و المؤطرين في إطار سيرورة جماعية للمعلومات).

كما يرى هذا التيار بأنه يترتب على الدولة مساعدة المنظمات في معرفة العوامل العالمية و العناصر التي تمكن التطوير العلمي و التكنولوجي و الصناعي و الاقتصادي و بالتالي على وكالات الاستخبارات المساهمة في الإحصاء[4].

---

[1] Rapport sur l'intelligence économique et stratégique appliquée aux PME/PMI innovantes pouvant intéresser la défense, Centre des Hautes Etudes de l'Armement, group A, Comité 5, France, 4ème session 2004/2005, p 65.

[2] Lucie Begin et al, une approche interdisciplinaire de l'intelligence économique, Cahier de Recherche n° HES-SO/HE6-GE/C-07/4/1-H, Centre de Recherche Appliquée en Gestion, Haute École de Gestion de Genève, Suisse, 2007, p 4.

[3] Lucie BEGIN, opcit, p 4.

[4] Hélène Masson, opcit, p 130.

أما التيار الثاني وهو **التيار الاقتصادي** و الذي يعرف الذكاء الاقتصادي من خلال إبراز القوى التنافسية و السوق التي تواجه تطور المنظمات (منافسين و ليس أعداء) و بالتالي التموقع في المحيط يتطلب التكيف مع المحيط بصفة مستمرة. مما جعل بأن تأخذ حراسة المحيط (اليقظة) توجه إستراتيجي لتساعد في أخذ القرار و التي حظيت باهتمام أكثر مما أخذته سيرورة أو دورة الإستعلام. و من أهم الباحثين لهذا التيار نذكر من بينهم Levet, Porter, Martinet, Bournois & Prescott. يعتبر هذا التيار الذكاء الإقتصادي مرحلة في سيرورة القرار وهو أداة تستعمل في مجال إدارة الأعمال و يهدف لتحسين تنافسية المنظمة التي تتطور في محيط ذات تنافسية قوية أو عالمية والإسهام الأساسي لذكاء الإقتصادي هو المساعدة في أخذ القرار من خلال تسليط الضوء على بعض النقاط القائمة لفهم المعلومات الخارجية والداخلية لتمكن صاحب القرار من أن تكون بحوزته عناصر تمكنه من توجيه قرارته وبالتالي الخصوصية الرئيسية للذكاء الاقتصادي هو إعطاء القيمة التنافسية للمعلومة.

ويظهر أن هذا التيار هو السائد مع إهتمام أكثر فأكثر بالمعلومة والتنافسية والسوق و يعتبر هذا التيار بأن الذكاء الاقتصادي على أنه[1] :

- ✓ معلومة تم تحليلها لغرض تشكيل أداة تساعد على أخذ القرار
- ✓ أداة لتحذير أو إنذار أصحاب القرار لتمكينهم من الإحتياط في أقرب الأوقات من المخاطر وكذا الفرص المتوفرة
- ✓ وسيلة لنشر تقييم والتقديرات الخاصة بالسوق و المنافسة.

أما التيار الثالث وهو **التيار الأخلاقي** الذي يفضل اليقظة على مصطلح الذكاء الإقتصادي و من خلال التعريف يتم الإشارة إلى الأهمية و الحاجة إلى الطابع القانوني و الأخلاقي في عملية جمع المعلومات و ذلك كرد فعل على أن الذكاء لا يعني الإستعلام أو الاستخبارات. المسألة الأخلاقية في ممارسة الذكاء الاقتصادي تكتسي أهمية عند هذا التيار, نشير إلى أن Ludovic François[2] عند تفسيره لكلمة الأخلاق ذكر بأنها ترجع إلى الكلمة الإغريقية (ethos) وتعني العادات والتقاليد التي توجه التصرف والتي بدورها تغير التصرف. أما بالنسبة إلى أرسطو وأفلاطون الأخلاقية تعني السلوك الظاهر الذي يرتكز على العادات والاستعمالات الشخصية وأيضا على التنقاليد الجماعية و الاجتماعية.

هذا التيار قدم تعاريف للذكاء الاقتصادي ليرفع اللبس و الخلط في أذهان العامة لأنه أمتزج مع الجوسسة و الإستخبارات بإعتباره لفظة جديدة (néologisme). من بين التعاريف التي جاء بها هذا التيار نذكر تعريف هونري مارتر[3] (Henri Martre) للمحافظة العامة للتخطيط الفرنسية بعنوان الذكاء الاقتصادي وإستراتيجية المنظمات* و الذي يعتبر الذكاء الإقتصادي على أنه مشروع مجتمع و يرتكز على المنظمة و يعرفه على أنه مجموعة من الأعمال المنسقة والبحث للحصول عن المعلومات للاستغلال النافع من طرف المتعاملين الإقتصاديين. هذه العمليات يتم القيام بها من خلال الحصول على المعلومة التي هي في المتناول العام مع كل الضمانات الخاصة بالحماية اللازمة لأملاك المنظمات في أحسن ظروف النوعية والآجال والتكلفة. لجنة التنافسية والأمن الإقتصادي** تقدم تعريف للذكاء الإقتصادي مطابق للتعريف تقرير مارتر مع بعض إضافات ليكون أكثر دقة والمتمثلة في المعلومات قيد البحث بحيث يتم إقتنائها بطريقة قانونية كما يتم تجنيد المعلومات لفائدة المتعاملين الاقتصاديين ضمن هدفين و هما الإستعمال الفعال و حمايتها.

---

[1] http: // www.veille.com & http:// www. c.asselin.free.fr (visité le 13/02/2009).

[2] Ludovic François, la question éthique dans la pratique de l'intelligence économique, Revue des Directeurs de Sécurité d'Entreprise, numéro hors-série, juillet 2010, p 43.

[3] Intelligence économique et stratégie des entreprises, travaux du groupe présidé par Henri Martre (Sénateur), Commissariat Général au plan, la documentation Française, février 1994, p 12 et 29 .

* التقرير يعبر عن مرحلة لازمة لغرض تشخيص الوضع في مجال التطوير الإستراتيجي للمنظمات ولغرض تمكين الحكومة الفرنسية في أخذ التدابير اللازمة في بناء الذكاء الاقتصادي

** اللجنة المحددة في المرسوم رقم 95-350 والمؤرخ في 1 أفريل 1995 في الجريدة الرسمية الفرنسية.

أما التقرير ستراتكوا/ أنتيلكوا الذي يحمل عنوان "الطرق الجديدة للإعلام" أكمل تعريف (Henri Martre) لذكاء الاقتصادي بإضافة النقاط المتمثلة[1] في دمج الطرق العسكرية والمدنية و رهان حرب المعلومات و تعريف إستراتجيات التأثير و تقاطع المصادر المفتوحة والاستعلام . أبرز هذا التقرير بأن على الدولة القيام بالعمل الاستخباري لصالح المنظمات في إطار قانوني و أن على المنظمات البحث في المعلومات العامة المتوفرة و الخاصة التي تستقطبها الدوائر الرسمية لفائدتها.

هذا التيار يؤكد على أن ممارسة الذكاء الإقتصادي يجب أن تكون مبنية على قواعد أخلاقية واضحة ولها مبدأ رفض جمع المعلومات بطريقة غير قانونية (إحترام القوانين المحلية والدولية و إحترام سرية للمعلومة) والشرعية والتطوير المتنامي للمبادئ الأخلاقية التي تمكن المستقبل من حماية أعمال البحث و التطوير مثل الملكية الفكرية . رواد هذا التيار الباحثين في الجمعية الفرنسية لتطوير الذكاء الإقتصادي وجمعية SCIP[2] و Verna[3] و (N.Durst)[4] و (M.W Baron)[5] و (Bulinge)[6].

الأعمال الناجمة عن الذكاء الاقتصادي يجب أن لا ترتكز على التلاعب في المصادر أو تحتوي على تصرفات جوفية كاذبة من خلال إستعمال الإنترنيت مثلا (لاسيما الشبكات الاجتماعية) بحيث يجب أن لا تكون الأعمال الغير أخلاقية جزء من الأدوات الأساسية لذكاء الاقتصادي ومما يستدعي من أن تتجه ممارسة الذكاء الاقتصادي نحو أقصى حد من الشفافية في الخطوات المتخذة و أن الظروف الاستثنائية لا يمكنها من تبرير إستعمال طرق إستثنائية[7].

المطلب 2 : التحول من حراسة المحيط أو اليقظة إلى الذكاء الاقتصادي

يرى Crozier & Friedberg[8] بأن تمكن أي منظمة من تحقيق أهدافها مهما كان نشاطها يتم عبر التفاوض التفاوض مع محيطها. و حسب Murphuy James أصبح الإهتمام أكثر فأكثر بالمنظمة و بعلاقتها مع المحيط لإيجاد منافذ للاستراتيجية[9]. و يستعمل أغلب الباحثون لفظ المحيط أو عبارات المحيط الخارجي لتعيين مجموعة المتعاملين خارج عن المنظمة التي قد تؤثر عليها و كذلك مجموع العوامل التي قد تأثر على نجاعة المنظمة وتصنف من الجانب الكلي (القطاع الاجتماعي و الاقتصادي و السياسي و التكنولوجي) أو من الجانب الجزئي (الزبائن و المنافسين والممولين).

و في نظر Bourgeois المحيط ينقسم إلى قسمين المحيط المباشر و الذي يخص المنظمة و الذي يمكن تحديده بقيم كالزبائن والموردين والمنافسين و القسم الثاني المسمى بالمحيط الشامل الذي يجمع كل من المحيط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والقانوني .....إلخ[10].

---

[1] Christian Harbulot, intelligence économique et guerre de l'information, Revue des anciens de l'école supérieure de guerre et du collège interarmées de défense, 3ème trimestre 1999, École de Guerre Economique, France, p 3.
[2] SCIP : strategic and Competitive Intelligence Professionals
[3] Verna G, éthique réactive ou proactive : les victimes et les barbares, éthiques des affaires, n° 4, Paris, 1996 & Verna G, éthique et intelligence stratégique, 2ème colloque international d'intelligence stratégique, École Supérieure des Affaires, Université de Lille II, du 9 au 10 décembre 1999, France.
[4] Durst N & Verna G, intelligence économique de la gesticulation à la déception, document de travail n° 1998-037, Faculté des sciences de l'Administration, Université de Laval, Québec, Canada 1998.
[5] Baron Marcia W, Pettit Philip & Slote Michael, three methods of ethics, Oxford, Blackwell, 1997, p 3- 91.
[6] Bulinge Frank, Pour une culture de l'information dans la petites et moyennes organisations, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université de Toulouse et du Var, 2002, p 167 & p 201.
[7] Ludovic François, opcit, p 48.
[8] Michel Crozier & Erhard Friedberg, l'acteur et le système : les contraintes de l'action collective, Éditions du Seuil, 1977.
[9] Hélène Masson, opcit, p 63
[10] Najoua Bouaka, opcit, p 117.

كما قسم Brown & Utterback المحيط إلى قطاعات بحيث يشمل كل من :

- ✓ المحيط القريب (الخاص) Task environment : وهو المحيط المباشر و يتضمن القطاعات التي تتعامل مباشرة مع المنظمة والتي تؤثر على العمليات اليومية وبلوغ الأهداف وتخص المنافسون والزبائن والموردون.
- ✓ المحيط البعيد (العام) remote environment : وتتضمن القطاعات الاجتماعية والاقتصادية والديمغرافية و التي تؤثر على المنظمة بطريقة غير مباشرة[1].

في كتب الأدبيات الأمريكية الخاصة بإدارة الأعمال منذ الستينيات إهتمت بحراسة المحيط و ظهر مفهوم المسح (scanning) و عالجت الباحثة Corine Cohen[2] تطور مفهوم مصطلح المسح (scanning) و و الذي يعني تصرف خاص بالملاحظة الدقيقة لمحيط المنظمة و الذي يشبه الرادار بحيث تتمثل وظيفته في الوقاية و التنبيه عندما يحدث حدث غير عادي.

ثم ظهر بعده مصطلح (monitoring) و يعني الحراسة (المراقبة) أو ممارسة الرصد أي الحراسة و بالنسبة إلى Leonard Fuld يقصد بي (monitoring) العمل المستمر في المراقبة و الذي تمارسه المنظمة في كل إتجاه المحيط[3]. فمصطلح (monitoring) حسب (Stanford Research Institute) يهدف إلى تطوير الفهم العميق للمنافسة في المنظمة[4]. كما تهدف نشاطات المراقبة في ربط بين عدة مجالات لخدمة الأهداف التكتيكية و الإستراتيجية للمنظمة.

وجمع Simon بين مصطلح مسح المحيط (environment scanning) والذكاء بإعتباره أحد المراحل الأولى في سيرورة القرار و تخص إستكشاف المحيط لتحديد الوضعيات التي تتطلب أخذ القرار[5]. برز بعده مصطلح رصد أو حراسة المحيط و كان Albaum[6] أول من إستعمل هذا المصطلح ليعني به حراسة المحيط و يليه الباحث (Aguilar) و الذي تناول في أطروحته بجامعة (Harvard University) في 1966 موضوع نظام حراسة المحيط (environnemental scanning system) بحيث إهتم بالطريقة التي يتم بها تزويد أصحاب القرار بالمعلومة الملائمة الخاصة بالأحداث الخارجية عن المنظمة و التي تمكنهم من ضبط خيارات خاصة بالتوجهات المستقبلية و أعطي (Aguilar) تسمية لهذه الطريقة الخاصة بالتزود بالمعلومة بي (scanning the business environment) أي حراسة محيط الأعمال[7].

الرصد أو الحراسة أو التقصي (scanning) هو نشاط يتمثل في البحث عن المعلومة المتعلقة بالأحداث الخاصة بالمحيط و التي لها علاقة بالمنظمة بغرض الوصول إلى المعرفة التي تساعد في مهام تقدير النشاط الذي يجب القيام به مستقبلا. كان (Aguilar) يهدف في بحثه من فهم أي نوع من المعلومة المناسبة للإعداد الإستراتيجية مع العلم على أنها تتم عند مستوى أصحاب القرار و بالتالي فإن مشكل حراسة المحيط يكون على هذا المستوى[8]. و كان يقصد (Aguilar) بالمعلومة الخارجية أي المعلومة التي تخص المحيط الخارجي عن المنظمة و التي تشمل كل من العوامل الاقتصادية و التكنولوجية والسياسية والاجتماعية على عكس المعلومة الواردة عن العلاقات المهنية والموارد البشرية والاستنتاجات الناجمة عن القرارات السابقة[9].

---

[1] Souad Kamou-Chouk, opcit, p 21.

[2] Jeremy Depauw, qualité de l'information et vigilance collective sur le web : étude des stratégies d'évaluation des sources en lignes par les professionnels de la gestion de l'information dans les organisations, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université libre de Bruxelles, Faculté de Philosophie et lettres, Belgique, 2009, p 45.

[3] Philipe Baumard, stratégie et surveillance des environnements concurrentiels, Paris, Massons, 1991, p 41.

[4] Philipe Baumard, opcit, p 42.

[5] Simon Herbert A, the new science of management decision, Editions Harper & Row, 1960.

[6] Babajide Afolabie, opcit, p 14.

[7] Laurence Favier, recherche et application d'une méthodologie d'analyse de l'information pour l'intelligence économique « application à un centre technique du secteur de la plasturgie, thèse de doctorat, Université Lumière Lyon II, France, 1998, p 27.

[8] Laurence Favier, opcit, p 28.

[9] Ibid, p 28.

و حسب الباحث (Aguilar) فإن ضرورة إرساء نظام إستراتيجي لحراسة المحيط مرتبط بأشكال التخطيط الإستراتيجي الذي تقوده المنظمة . أما حسب إيقور أنصوف (Igor Ansoff) فبواسطة تنظيم "حراسة إستراتيجية للمحيط الخارجي" يمكن إعداد إستراتيجية تمكن من أن ترجح لصالح المنظمة علاقتها مع المحيط[1]. أحد المحاور الخاصة بإعداد الإستراتيجية هو كيفية تجسيد وتنظيم حراسة نظامية التي تعتبر حسب Belohla James & Sussman Lyle كحل نهائي أو أحد من حلول التخطيط الإستراتيجي وأخذ القرار في المنظمة[2].

من خلال كتابه سجل Porter[3] نظرة جديدة فيما يخص ديناميكية التنافسية و يقترح هندسة جديدة في إستراتيجية المنظمة و مخططات التحليل الأساسي مثيرا بذلك دور التحليل للمتعاملين و أهمية هيكلة الإجراءات التي تمكن من تطوير المعارف الخاصة بالمحيط التنافسي و أضاف خطوة في إتجاه الحراسة (الرقابة) البسيطة (scanning) التي تحدث عنها (Aguilar) وضع ضوابط للنشاطات المراقبة مع إدراج هيئة في التنظيم و التي تمكن من نشر المعلومات التي تم جمعها باتجاه أصحاب القرار لإعداد إستراتيجيات المنظمة.

كما تميز الباحثون الأمريكيون في إستعمال لفظ الذكاء بالإضافة إلى معناه العام الذي يخص القدرة على فهم العلاقات المتبادلة الخاصة بالأحداث لتوجيه الجهود المنشودة فكان المقصود به في الأساس هو الترصد للمنافسة و من بينهم نذكر Herring الذي عرف الذكاء بأنه معرفة المحيط التنافسي للمنظمة و كذا المحيط الكلي المطبق على سيرورات أخذ القرار سوآءا على المستوى التكتيكي أو الإستراتيجي[4].

إستوعب الباحثون الفرنسيون المفهوم الخاص بمصطلحات الحراسة و الرصد و المراقبة و قابلها مفهوم التفطن و التبصر للمحيط و تعمم إستعمال مصطلح « Veille » أي اليقظة و يقصد بها الانتباه أو الملاحظة و التبصر لا سيما في المجال التكنولوجي. وعرفا الباحثان Savall & Zardet[5] الانتباه بأنه "الرصد الحاد الحاد و النشيط والفعال للمحيط الداخلي والخارجي للمنظمة لاستخراج معلومات نافعة للقيادة الإستراتيجية والعملية للمنظمة و بالنسبة إلى (Jacques Morin) لليقظة مفهوم محدود لأنه يبقى دفاعي[6].

أعطى الباحثون الفرنسيون تفسيرات مختلفة في مجال دراسة المحيط بالنسبة إلى Thietart[7] وLesca[8] Lesca[8] تعني التنبيه (vigilance) أما عند Jakobiak[9] الملاحظة والتنبه يقصد بها تفادي المخاطر وتعرض على أنها سيرورة ديناميكية تتجدد بدون توقف وموجهة نحو خارج المنظمة.

و للمقاربة بين المصطلحين اللذين يستعملهما الباحثون الأمريكيون (monitoring) و المسح (scanning) و ما يشير إليه الباحثين الفرنسيين فالأول أصبح يوافق مصطلح (veille passive) اليقظة السلبية و يعني البحث الغير الهادف ويراد منه مجرد الاستماع أما الثاني و الذي أصبح يناسب مصطلح

1 Hélène Masson, opcit , p 63.
2 Ibid , p 63.
3 Michael Porter E, competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors, New York, Free Press, 1980.
4 Roberto, opcit, p 47.
5 Henri Savall & Véronique Zardet, maitriser les couts et les performances cachées : le contrat d'activité périodiquement négociables, 2ème Edition, Economica, 1995.
6 Jacques Morin, des technologies des marchés et des hommes, les Éditions d'Organisation, 1992.
7 Thietart Raymond Alain, la stratégie d'entreprise, Éditions Mac Graw Hill, 1984, 2ème édition, 1990.
8 Lesca Humbert, système d'information pour le management stratégique, Éditions Mac Graw Hill, Paris, 1986, p 71.
9 Jakobiak François, exemples commentés de veille technologique, Éditions d'Organisation, Paris, 1996.

اليقظة النشطة (veille active) و التي تعني البحث الهادف على معلومات محددة للغاية. و نشير إلى تعريف Brouard[1] لمسح المحيط على أنه سيرورة إعلامية التي تبقي من خلالها المنظمة على علم بما يجري في محيطها بهدف أخذ القرارات و متابعة أهدافها.

وتطور مصطلح اليقظة عند الباحثين الفرنسيين ليأخذ إسم اليقظة الشاملة (veille globale) ليشمل جمع ثلاثة أنواع من المعلومة : التي تخص التسويق والإنتاج والمنتوج والمجال التنظيمي والمالي[2] و عرفته الوكالة الفرنسية للقياس (Association Française de Normalisation « AFNOR ») كنشاط مستمر مكرر يهدف و في أغلب الأحيان إلى الترصد النشط للمحيط التكنولوجي والتجاري...الخ لتوقع التطورات. و توصل الباحثون الفرنسيون إلى التوافق في تعريف اليقظة على أنها أي فعل الذي يلتقط بطريقة دائمة أو محدودة لكل الإشارة و التي قد تكون أحيانا ضعيفة و التي قد تحمل معلومات لها مدلولها الخاص لدى المنظمة في مجال إستراتيجي معين. اليقظة عندما تهتم بالمعلومة ذات الطابع الإستراتيجي (التي تتعلق بديمومة المنظمة و زوالها) أو عندما تهتم بكل أصناف اليقظة (التنافسية و القانونية و الإقتصادية و المالية ......إلخ) تصبح تعني باليقظة الإستراتيجية.

كما إعتمد الباحث الفرنسي Philipe Baumard على ما كتبه François Perroux[3] و Bentham Jeremy و Miligram Stanley و Foucault Michel و Crozier Michel و Friedberg Erhard لعرض وجهات نظر بخصوص الرصد من الناحية التاريخية و السياسية وصوره على أن الهدف منه هو جمع المعلومات لفائدة السلطة الحاكمة وأظهر أن الرصد ينتقل من "وظيفة الحفاظ على السلطة " إلى ديناميكية التنافسية[4].

بدأ الباحثون الفرنسيون يستعملون لفظ الذكاء بحيث عرفه بومار فيليب (Philipe Baumard) بأنه فن يستعمل المعلومات الخاصة بالمحيط وفق منظور تكتيكي و إستراتيجي. هذا التعريف يعتبر الذكاء ليس فقط الجمع و التقييم و نشر المعلومات الذي يتفق عليه الجميع و لكن أيضا الفهم الشامل للمحيط مع جمع الاستراتيجيات ذات العلاقة (stratégie relationnelles) و إدارة الموارد التكنولوجية و البشرية للمنظمة[5]. كما يعرف الذكاء بأنه أداة ربط بين الفعل و معرفة المنظمة[6].

من مفهوم "رصد المحيط"[7] (surveillance de l'environnement) والذي يقصد به فهم تطورات المحيط إنتقل الباحث فيليب بومار (Philipe Baumard) إلى إستعمال كلمة ذكاء المحيط أي الانتقال من الملاحظة السلبية بدون مقاومة و التفاعل إلى ذكاء المحيط و الذي يميز بين العلاقات و يحدد الطرق الممكنة ويثير الأفكار ليتم بناء مخططات لتطوير الأفكار وفق إستراتيجة.

و اليقظة ليس لها معنى إلا في منظور أفاق القيام بالفعل (perspective de l'action) و ضمن هذا المنظور أصبح يتحتم في أن تصبح اليقظة تعني بالحراسة أو بالذكاء (البحث في المحيط) الذي هو في تغيير دائم.

---

[1] François Brouard, environmental scanning practices in SME, tools as a research program, Journal of Competitive Intelligence and Management, volume 3, n° 4, 2006, p 37-58.
[2] Laurence Favier, opcit, p 34.
[3] Perroux François, l'économie du XXème siècle, Presses Universitaires de France, Paris, 1976, Paris, France, 1964, p 475, 489, 537 et 634.
[4] Philipe Baumard, stratégie et surveillance des environnements concurrentiels, Paris, Massons, 1991, p 2, 4, 9, 10 et 154.
[5] Philipe Baumard, opcit, p 130.
[6] Ibid, p 32.
[7] Ibid, p 3.

و عرض Philipe Baumard أوجه الاختلاف بين اليقظة و الحراسة و الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 1 : الفرق بين اليقظة و الحراسة و الذكاء

	اليقظة	الحراسة	الذكاء
المعلومات	عامة	خاصة	عامة و خاصة
المجالات	مفتوحة	خصوصية	مرتبطة فيما بينها

Source : Philipe Baumard, opcit, p 32.

و مصطلح اليقظة باعتباره يحتوي على وظيفة إستباقية و التي تضاف معها الوظيفة المعلوماتية مسلطتا الضوء على أثار أحداث ممكنة أن تقع فضمن هذا السياق تطور مصطلح اليقظة إلى اليقظة الإستراتيجية.

خلال الثمانينات ترسخ مفهوم اليقظة الإستراتيجية في أدبيات البحوث الفرنسية الناجمة عن الأعمال الخاصة بالإدارة الإستراتيجية كما أن خلال هذه الفترة توصلت المؤسسات الرسمية من إستعمال سوى اليقظة التكنولوجية. نذكر بأن خلال السبعينات كان التوجه في السياسات العمومية التي قادتها كل من وزارة الصناعة و وزارة التعليم العالي و البحث العلمي تهتم بالمعلومة العلمية و التقنية بحيث قامت وزارة الصناعة بتنصيب على مستواها في سنة 1971 المكتب الوطني للإعلام العلمي و التقني (Bureau National de l'Information Scientifique et Technique « BNIST ») ليتزامن مع إنشاء في نفس السنة على مستوى الغرف الجهوية للتجارة و الصناعة (CRCI) الوكالات الجهوية للإعلام العلمي و التقني (ARIST) و التي أسندت لها مهمة التمكين من الولوج الى معلومة التي تهم الصناعيين في المجال التكنولوجي. كما قامت وزارة التعليم العالي و البحث العلمي في سنة 1978 بإنشاء المعهد للإعلام العلمي و التقني ثم يدخل مصطلح اليقظة التكنولوجية ليعوض مصطلح الإعلام العلمي و التقني بحيث قامت وزارة الصناعة بإنشاء المرصد لتكنولوجيات الإستراتيجية في مارس 1987 و الذي كلف بمهمة اليقظة التكنولوجية يتعاون في نشاطه مع الوكالة الوطنية لتثمين البحث *ANVAR في هذا المجال. و في سنة 1988 قامت وزارة التعليم العالي و البحث العلمي بإنشاء لجنة التوجيه الإستراتيجي للإعلام العلمي و التقني و اليقظة التكنولوجية كما قام إتحاد الصناعيين في الكيمياء بتنظيم ملتقى خلال 1989 حول اليقظة التكنولوجية و في نفس السنة تدمج المحافظة العامة للخطة فوج اليقظة التكنولوجية و سياسة الملكية الصناعية ضمن الفرقة المكلفة بتحضير الخطة العاشرة لفرنسا. نذكر بأن في هذه الفترة عرفت سقوط المعسكر الاشتراكي و مع غياب عدو ظاهر الذي كان يجسد الصراع الإيديولوجي تحول الصراع الذي لا يفرق بين الدول الحليفة و الصديقة إلى صراع غير مسمي في مجال الحصول على المعلومات التي تخص كل مجالات التنافسية. بداية التسعينات جعلت من مصطلح اليقظة يتجاوزه السياق لأن العمل لم يعد يقتصر على تحديد الآثار أو على تقديم توصيات أو إقتراح إجراءات و إنما أصبحت الدولة مطالبة بالتحضير إلى مواجهة جديدة خاصة بالمجال الإقتصادي و لاسيما المنافسة على المستوى العالمي.

مصطلح الذكاء الإقتصادي تبلور كمفهوم ليعبر على أن من دور الدولة البحث و معالجة و نشر المعلومة الإقتصادية التي تخدم تنافسية المنظمات و هذا ما أبرزه التقرير لمحافظة العامة للتخطيط في إطار الخطة التي تحمل رقم 11 و الذي يعرف بتقرير مارتر (Martre) و الصادر في سنة 1994 بعنوان الذكاء الاقتصادي وإستراتيجية المنظمات والنتيجة هو أن هذا التقرير سجل القطيعة في فرنسا مع أشكال اليقظة النشطة و السلبية والذي أصبح يعرف منذ بداية سنة 2000 قبول أكثر فأكثر[1] و يروج له العديد من الباحثين و الممارسين.

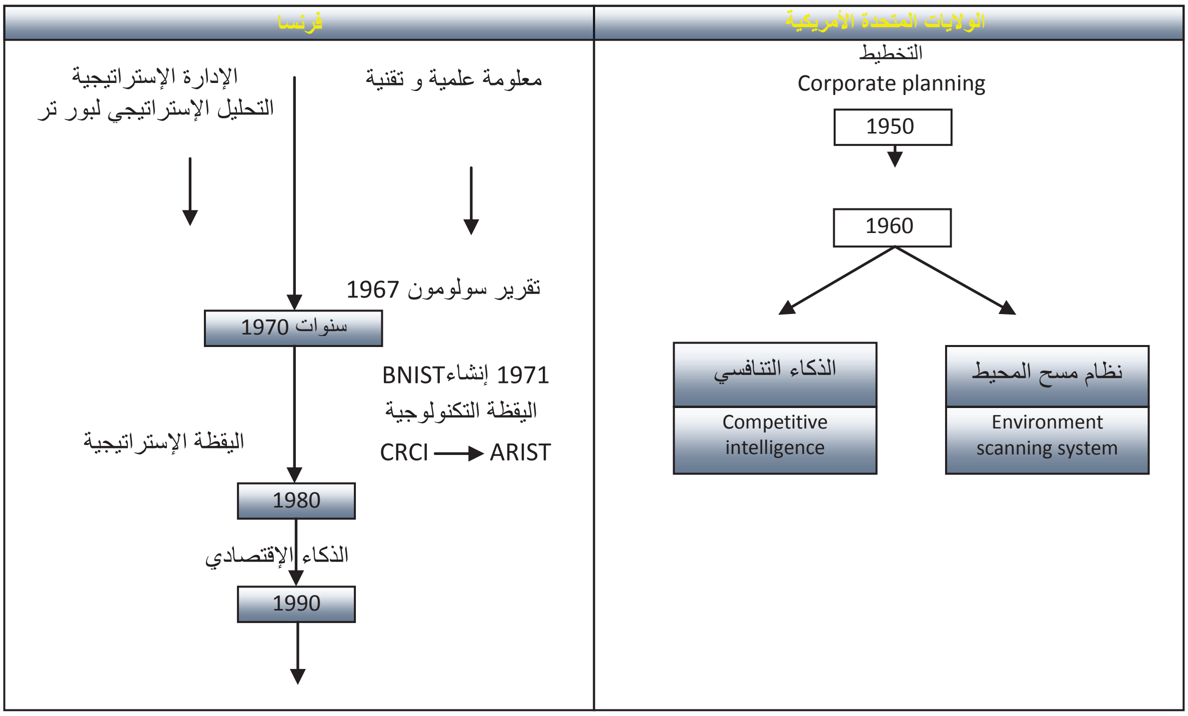
---

* Agence Nationale de Valorisation de Recherche وهي مؤسسة ذات طابع إداري تم إنشاؤها في 1967 تحت وصاية وزارة الصناعة ثم إمتصتها مؤسسة OSEO في 2013.

[1] Stéphane Goria, l'expression du problème dans la recherche d'information : application à un contexte d'intermédiation territoriale, thèse de doctorat en sciences de la l'information et de la communication, Université de NANCY 2 , France, 2006, p 22.

التطور التاريخي الذي عرفه مصطلح الذكاء الإقتصادي في فرنسا و المصطلحات الخاصة بمسح المحيط و الذكاء التنافسي في الولايات المتحدة الأمريكية للمقاربة يوجزها الشكل التالي:

شكل رقم 4 : التطور من المسح إلى الذكاء الاقتصادي في كل من فرنسا و أمريكا



Source : Laurence Favier, opcit, p 43

المطلب 3 :التحول في تعريف الذكاء الاقتصادي من مستوى المنظمة إلى مستوى الدولة

التعاريف الخاصة بالذكاء الاقتصادي التي جاء بها الباحثين و الممارسين (بالرغم من الخلط في المصطلح بين الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية عند العديد منهم) خصت عند البعض المنظمة ليصبح تعريف جزئي «micro» و عند البعض الأخر خص التعريف على مستوى الدولة و يصبح التعريف كلي «macro» بالنظر إلى دور الدولة في المجال الإقتصادي بينما البعض الآخر أدرج في تعريفه كل من المنظمة و الدولة.

جاكوبياك (Jakobiak) من بين الباحثين الذي أدمج في التعريف كل من الدولة و المنظمة بأشكالها ليتوصل إلى خمس مستويات فاعلة في مجال الذكاء الاقتصادي و تشمل المستوى[1]:

- ✓ القاعدي أي المنظمة و تشمل ثلاثة فعلين و تخص كل من الملاحظين والخبراء (المحللين) وأصحاب القرار.
- ✓ الوسطي أو بين المهن و يتضمن إطارات الجمعيات المهنية و النقابات المهنية والمراكز التقنية الصناعية التي تلعب دور ملاحظ و خبير.
- ✓ الوطني تتمثل في الإستراتيجية الناجمة عن التشاور بين مراكز القرار(أصحاب القرار في الإدارات المركزية للوزارات الأساسية).
- ✓ القوميات لتخص نشاط المنظمات المتعددة الجنسيات.
- ✓ الدولي و يمثل قمة الهرم أي الدولة التي تحدد إستراتيجية التأثير و التي ترتكز عموما على أشغال لجان الخبراء.

[1] François Jakobiak, pratique de veille technologiques les Éditions d'organisation, Paris, 1991, p 83.

فالتعاريف الخاصة بمفهوم الذكاء الاقتصادي يمكن تقسيمها إلى قسمين على النحو التالي :

1. **الذكاء الإقتصادي على المستوى الكلي** و يخص مؤسسات الدولة و يقصد به إنشاء محيط ملائم للمنظمات و تجنيدها. فالتعاريف التي تنطبق على الدولة نذكر من بينها تقرير (Henri Martre[1]) الذي عرف الذكاء الاقتصادي على أنه جميع الممارسات و الاستراتيجيات التي تهدف إلى إستخدام المعلومات المفيدة و التي يتم تطويرها على مستوى البلد على مختلف المستويات التنظيمية : الدولة و الحكومة و الصناعة و المنظمات و التربية وحتى السكان.

و يعتبر Christian Harbulot* بأن الاستعلام أحد عناصر الحرب الإقتصادية والذي يرتكز على النظام الإستراتيجي للمعلومات. أما Philipe Clerc يرى بأن يرفع الذكاء الإقتصادي إلى مستوى السياسة الوطنية ليستجيب لتنافسية و الأمن الإقتصادي[2] و هذا ما يتطابق مع نظرة Dedijer Stevan[3] الذي إقترح مفهوم جالية الذكاء أو النظام الوطني للذكاء الإقتصادي و الذي يعرفه بأنه مجموع الممارسات و الإستراتيجيات الموجهة لتفسير المعلومة النافعة للأمة بين مختلف مستويات التنظيم في الدولة كالوكالات الحكومية و السلطات المحلية ..إلخ.

و يشير الباحث Dedijer Stevan إلى أهمية التمييز بين المعلومة العمومية (التي تكون في متناول الجميع) و المعلومة السرية التي تخص الدولة و ضرورة التعايش بين المعلومة السرية و الشفافية و هذا ما يتطلب وضع سياسة خاصة بنظام عصري للمعلومات و حمايته[4]. كما أوضح الباحث Dedijer Stevan بأن الذكاء الاجتماعي هو النهج الأنسب لإبراز الأنظمة الوطنية للذكاء الإقتصادي و لا سيما في الدول النامية و عرف الذكاء الاجتماعي بمجموع أنشطة مجتمع المتعلقة بالذكاء و قدرة التكيف و الإستجابة إلى الظروف المتغيرة من أجل تحقيق الأهداف الإنمائية المقررة[5].

و جاء في تقرير البرلماني الفرنسي Bernard Carayon بأن الذكاء الإقتصادي يجب أن يرافق السياسات العمومية[6] مع هدف وحيد و المتمثل في مساعدة المنظمات في بناء النظرة الإستراتيجية من طرف الدولة التي تأخذ بعين الاعتبار إدراك التهديدات بصفة نظامية مهما كانت طبيعتها وتنظيم رد الفعل[7]. كما أشار Alain juillet** في تعريفه للذكاء الاقتصادي أشار إلى أهدافه الثلاثة و التي تشمل تنافسية النسيج الصناعي والأمن الاقتصادي للمنظمات وتوطيد تأثير البلد[8].

---

[1] Henri Martre, opcit, p 76.

* يرى هاربيلوا بأن نظام الإعلام الإقتصادي الإستراتيجي الوطني الفرنسي مبني على المؤسسات الرسمية المتواجدة في الخارج كالسفرات ومناصب التوسع الإقتصادي التابعة لوزارة الاقتصاد وغرف التجارة والصناعة على عكس التصميم الأمريكي والياباني الذي يرتكز علي الطابع هجومي المبني على المردودية الحقيقة للمعطيات المسلمة للمنظمات والمؤسسات الوطنية.

[2] www.unesco.org/webworld/wirept/wirfrench/chap22.pdf (visité le 15/01/2009) .

[3] Dedijer Stevan, the I.Q of the underdeveloped countries and the Jones intelligence doctrine, Technology In Society, vol 1, n° 3, 1979, p 239-253.

[4] Philippe Baumard, conceptions françaises et anglo-saxonnes des affrontements économiques, article présenté au séminaire C.F.R à l'École Polytechnique, France, le 13 janvier 1997, p 1.

[5] Philippe CLERC, intelligence et développement ou la créativité de Stevan Dedijer, Les cahiers de l'AFDIE, Regards sur l'IE, n° 5, septembre-octobre, 2004, p 33.

[6] Roger Mongerau, intelligence économique, risques financiers et stratégies des entreprises, rapport de la section des finances du Conseil National Economique et Social présenté en séance du 25 et 26 septembre 2006, France, p 48.

[7] Roger Mongerau, opcit, p 53.

** عين مسؤول سامي في الذكاء الإقتصادي بفرنسا لدة الوزير الأول من 2003 إلى 2009.

[8] Audrey Knauf caractérisation des rôles du coordinateur animateur : émergence d'un acteur nécessaire à la mise en pratique d'un dispositif régional d'intelligence économique, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université de Nancy 2, École doctorale langages, temps, Sociétés, France, 2007, p 21.

و يتفق الباحثون الفرنسيون بأن الذكاء الاقتصادي يتضمن السيطرة و حماية المعلومة الإستراتيجية لكل متعامل الاقتصادي مع ثلاثة غايات تنافسية النسيج الصناعي و الأمن في نفس الوقت للاقتصاد الوطني و المنظمات و أخيرا تعزيز تأثير البلد[1].

أما اللجنة الأوربية من خلال برنامج الإبداع (مشروع TRIPS: IFOACT: 2000) تعرف الذكاء الإقتصادي بأنه مجموعة من المفاهيم والطرق والأدوات التي توحد كل الأعمال المنسقة الخاصة بالبحث و إقتناء ومعالجة وتخزين و نشر المعلومات بالنسبة للمنظمات بصفة منفردة أو ضمن شبكة في إطار استراتيجية متبادلة[2].

كما توصلا *Romani & Bournois من خلال التحقيق الذي قاما به لدى المنظمات الفرنسية بأن الذكاء الإقتصادي سيرورة أخذ القرار والتي تستعمل أدوات خاصة وتجند الأجراء وترتكز على تنشيط شبكة داخلية وخارجية[3].

الجمعية الفرنسية لتطوير الذكاء الإقتصادي (AFDIE) تعرف الذكاء الإقتصادي بأنه مجموع الوسائل المنظمة في إطار نظام إدارة المعرفة وإنتاج المعلومة النافعة لأخذ القرار مع أفاق أداء للإنشاء القيمة من كل الأطراف المعينة[4] . وفي نفس السياق جون ميشال يرى الذكاء الإقتصادي بأنه مركب من مجموع المفاهيم والأدوات و الطرق والممارسات التي تمكن من وضع علاقة وبطريقة مناسبة لمختلف المعارف والمعلومات مع أفاق السيطرة على التنمية ضمن الديناميكية الإقتصادية[5]. وعرف Gandois[6] بأن الذكاء الإقتصادي يقيس أداء المنظمة وأجهزة الإنتاج على نطاق أوسع في القدرة على كسر الحواجز ونشر المعلومة و يمكن من تحقيق الأداء الشامل من خلال إشتراك جميع الفعلين لتخص المنظمات بقدر ما تخص الأمة في القياس أو في مسعى التقدم.

و مما ورد نقترح التعريف التالي للذكاء الإقتصادي على المستوي الكلي:

الذكاء الإقتصادي من وظائف الدولة الإستراتيجية و يتضمن العناصر التالية و التي تخدم مخطط أعمال أو إستراتجية المنظمة :

- ✓ صناعة المعلومة و هندستها من طرف المؤسسات الحكومية ذات الطابع الإداري و التقني و التجاري و المالي و الإقتصادي لفائدة المنظمة لفهم الأسواق و المنافسة العالمية ضمن بنوك المعطيات،
- ✓ ممارسة اليقظة التكنولوجية لمعرفة القواعد الجديدة للموارد التكنولوجية بنظرة المتنافس و المتعاون.
- ✓ التأطير ضمن التنظيم الشبكي للأطراف المعنية و الفاعلة لضبط الحاجيات من المعلومة و نشرها و حمايتها.

---

[1] Maryse Salles, stratégies des PME et intelligence économique une méthode d'analyse du besoin, Edition Economica, Paris, 2ème édition, septembre 2006, p 11.

[2] Intelligence économique, un guide pour débutants et praticiens, étude financée par la commission Européenne dans le cadre du projet CETISME (Coopération Économique et Technologique Intelligence dans les PME), 5ème programme cadre, recherche et développement, par les régions de Madrid (Espagne), Lorraine (France,) West Midlands (Royaume Uni) et Toscane (Italie), 2003, p 14.

* قاما الباحثان لدى المعهد العالمي للدفاع الوطني في فرنسا بتحقيق لدى 950 منظمة وتوصل إلى التعريف المبني على التعريف الذي كرره العديد من مدراء المنظمات.

[3] Jean-François Thonin & Pierre Jaquelin Romani, la veille collective : comment développer une culture de partage partage de l'information ? mettre en place une veille collective, conférence intelligence économique: recherches et applications, du 14 au 15 avril 2003, Université de Nancy 2 , p 218.

[4] www.afdie.com (visité le 07/03/2009)

[5] Michel Jean, outils de veille pour l'entreprise, communication à la journée d'information organisée par l'Institut de Technologie de l'Université de Besançon, France, 11 mars 1999, p 2.

[6] Audrey Knauf, opcit, p 97.

2. **الذكاء الإقتصادي على المستوى الكلي** و يخص المنظمات و هناك تعاريف تبرزه على أنه يقدم معرفة عن وضعية المنظمة في السوق و كذا وضعية أهم المنافسين في مجال نشاط المنظمة بينما تعاريف أخري تتوجه عموما إلى إبراز الذكاء الاقتصادي على أنه أداة للإدارة الإستراتيجية و منهم من يسلط الضوء على أنه في خدمة الاستراتيجية. الذكاء الاقتصادي حسب لجنة Gandois[1] تعني البحث و التفسير المنهجي للمعلومات التي هي في متناول الجميع بهدف فهم نوايا و قدرات المتعاملين و هو نشاط هندسة المعلومة الذي يمارس في إطار المنافسة مع نزعة هجومية أو دفاعية[2].

أما تعريف الذكاء الاقتصادي للجمعية المحترفين في المعلومات (ADBS) فأنه يتكون من مجموعة من المفاهيم و الأدوات و المنهجيات و الممارسات التي تمكن من وضع العلاقات بصفة ملائمة لمختلف المعارف و المعلومات لغرض السيطرة و مع تطور الديناميكية الاقتصادية ينطوي عنها بالخصوص في نفس الوقت تعبئة الأشخاص و معالجة و تحليل المعلومة و المعارف الموجهة سوآءا لأغراض عملياتية و لفاعلية تدفق المعلومات و المعارف داخل المنظمات[3].

حسب فرنسوا رنييي* (François Régnier) فإن مفهوم الذكاء الاقتصادي يوسع مجال المعارف اللازمة للقرارات الثقيلة مثل توقيف برنامج هام بادرت به منظمة [4].

الذكاء الاقتصادي عرفه Philipe Baumard[5] على أنه ليس فقط فن الملاحظة و لكن ممارسة هجومية و دفاعية للمعلومة و هدفها ربط عدة مجالات لخدمة أغراض تكتيكية و إستراتيجية للمنظمة. الذكاء الاقتصادي حسب هونري دو (Henri Dou) و جيلدا مصاري كويلهوا (Gilda Massari Coelho) هو برنامج نظامي لمعالجة و تحليل ونشر المعلومات حول نشاطات المنافسين و الزبائن و التكنولوجيات ليخدم التوجيهات العامة لنشاطات المنظمة بغرض أخذ القرار وإنجاز الأهداف الإستراتيجية[6].

فالذكاء الاقتصادي إجراء منظم لخدمة الإدارة الإستراتيجية للمنظمة التي تهدف إلى تحسين التنافسية من خلال جمع و معالجة المعلومات و نشر المعارف النافعة للسيطرة على المحيط (تهديدات و فرص) و تعرف Maryse Salles[7] الذكاء الاقتصادي على أنه السيرورة للمساعدة على القرار بإستعمال أدوات خاصة و ترتكز على تنشيط و تجنيد الشبكات الداخلية و الخارجية.

أداء الذكاء الاقتصادي يرتكز على الشبكات ودورات المعلومة ويجب أن يكون قادر على توقع الإحتياجات من المعلومة المستقبلية لغرض الحماية من التهديدات الجديدة و إنتهاز الفرص في

---

[1] Rapport du groupe présidé par Jean Gandois, préparation du XIème plan , la Documentation Française, décembre 1992, p 88.

[2] Club Information des Grandes Entreprises Françaises (CIGREF), intelligence économique « les systèmes d'information au cœur de la démarche », rapport mars 2003 (disponible sur le site www.cigref.fr et visité le 03/04/2009).

[3] www, adbs.fr (visité le 12/01/2010)

** فرنسوا رنييي طبيب و إقتصادي له تجربة العمل في المنظمات سوآءا علي المستوي العملي أو البحث و التطوير و يعمل مدير الدراسات و الاستشراف لدي مجموعة (Synyhelabo) التابعة لمجموعة (OREAL) و يدرس بالمعهد الوطني البوليتكنيك في اللوران بفرنسا و هو صاحب (Abaque Régnier).

[4] Rouach Daniel, la Veille technologique et l'intelligence économique, Que sais- je ? 3éme édition, France, 2005, p 11.

[5] Besson Bernard & Jean Claude Poussin, du renseignement à l'intelligence économique, détecter les menaces et les opportunités pour l'entreprise, Dunod, 1996, p 15.

[6] Hayet KENDEL, stratégie d'agglomération d'entreprises scientifiques et technologiques dans la filière «électricité-«électricité-électronique-électroménager en Algérie » thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université Paul Cézanne d'Aix Marseille III, Faculté de sciences et technique de Saint Jérôme, France, 2007, p 146.

[7] Maryse Salles, opcit, p 10.

مجال الأعمال و حسب Marengo[1] فإن المزايا التنافسية للمنظمة لا تتجلى في حيازتها على المعلومة ولكن في قدرتها على إستعمالها.

ذكر Dupré[2] بأن الذكاء الإقتصادي مفهوم يشمل مجموع إشكالية أمن المعلومة و التي تدمج حمايتها و إدارتها الإستراتيجية لأغراض قرارية أو أعمال التأثير لفائدة المنظمات أو الدول. يقدم الذكاء الإقتصادي عموما على أنه إجراء جماعي يهدف إلى البحث الهجومي عن المعلومة و تقاسمها في إطار تنظيم عرضي(transversal) ليدخل الذكاء الإقتصادي في السياق الجديد للحرب الإقتصادية.

و تشترك التعاريف حول الذكاء الإقتصادي على المستوى الجزئي (micro) على أنها :

- ✓ عمليات اليقظة (الحصول على المعلومة الاستراتيجية المتعلقة بالموضوع و هي عملية نظامية للبحث و الجمع و المعالجة و التحليل و نشر المعلومة). و ينحدر منها اليقظة العلمية و التكنولوجية و القانونية و الخاص بالمنظمات و التجارية. تتضمن اليقظة التشخيص و المتابعة للمنافسين و تهدف إلى إدراك الإشارة الضعيفة و الكشف عن الاتجاهات البارزة و تتطلب إستعمال وسائل كتكنولوجيات الإعلام و الاتصال و العنصر البشري و الخبراء و تمكن عمليات اليقظة من التموقع في المحيط و في الأسواق.
- ✓ الأمن أي عدم التمكين من معرفة الأسرار و يعني ضمان الأمن المادي و المعلوماتي و الأملاك الغير المادية للمنظمة و تحسين مستوى المستخدمين في فهم العمليات الوقائية المدمجة مع إستراتيجية المنظمة مع القيام بتدقيق لتحديد التهديدات التي تؤثر على أنظمة المعلومات و حمايتها في المقابل.
- ✓ التأثير من خلال نشر المعلومات أو مقاييس التصرف و الفهم الذي يلائم الاستراتيجية.

و مما سبق نقترح تعريف الذكاء الإقتصادي على المستوي الجزيء التالي :

الذكاء الإقتصادي يتضمن فهم تطورات المحيط من طرف المنظمة لتحديد الفرص و التهديدات من خلال البحث بإنتظام عن المعلومة النافعة و معالجتها و حمايتها و التكتل ضمن تنظيم لتأثير على المحيط.

و في إعتقادنا أن التعاريف تبقى ناقصة لأنها أخذت بعين الإعتبار إما الجانب الكلي (الدولة) أو الجانب الجزئي (المنظمة) أو كلاهما و نسيت الأسر بإعتبارها الفاعل الثالث في الدورة الإقتصادية.

و نري بأن التعريف الشامل هو الذي يأخذ بعين الإعتبار كل الفعلين في الدورة الإقتصادية و ضمن هذا المنظور نقترح تعريف الذكاء الاقتصادي التالي :

الذكاء الإقتصادي يتضمن السياسات العمومية التي تأخذ بعين الإعتبار إستراتيجية المنظمات بهدف تزويدها بالمعلومات المناسبة من خلال شبكة يشارك فيها كل الفعلين الإقتصاديين (المنظمات و الأسر و الدولة) و فق نظام يفهمه الجميع.

---

[1] Bernard Guilhon & Jean Louis Levet, de l'intelligence économique à l'économie de la connaissance, Éditions Economica, France, 2003, p 17.

[2] Frédérique Peguiron, application de l'Intelligence économique dans un système d'information stratégique universitaire : les apports de la modélisation des acteurs, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université de Nancy 2, 2006, p 40.

المطلب 4 : فصل المصطلحات القريبة من مصطلح الذكاء الاقتصادي

العديد من الكتاب تحت عناوين و مسميات مختلفة مثل مسح المحيط وذكاء الأعمال والذكاء الإستراتيجي وذكاء السوق و الذكاء التنافسي جعلتها تتقارب مع مفهوم الذكاء الاقتصادي و حسب Daguzan فإن دلالة الألفاظ مرتبطة بأصحابها بحيث يستعمل مصطلح الحرب الاقتصادية المتشددون ومصطلح الذكاء الاقتصادي التقليديين ومصطلح الذكاء الاستراتيجي الذين يدافعون عن كل ما هو نبيل بالرغم من أن المصطلحات لها نفس المدلول[1]. و يشير Vuori إلى أن وظيفة الذكاء الاقتصادي المسماة بالذكاء التنافسي (competitive intelligence) وذكاء السوق (market intelligence) و الذكاء التنافسي (competitor intelligence)...إلخ مرتبطة بالمؤلف و منطقته[2]. فمثلا نجد مصطلح الذكاء التنافسي المهيمن في أمريكا الشمالية بينما في ألمانيا ذكاء السوق هو المصطلح المشترك لنفس الوظيفة بينما في هولندا و فلندا نفس النشاط يسمى بذكاء الأعمال و هذا المصطلح يستعمل في كندا بإسم (business intelligence) ذكاء الأعمال كما يسيطر مصطلح الذكاء التنافسي في بلجيكا و يقصد به الاستعلام بخصوص الأعمال والمنافسة في مجال التكنولوجية و هو أقرب إلى مفهوم الذكاء الإقتصادي و الذي نجده عند الباحثين الفرنسيين والسويسريين المتكلمين باللغة الفرنسية.

و بالتالي نجد مصطلحات عديدة تحتوي على عبارة الذكاء قد يجعلها تتقارب أو مشابهة لمفهوم الذكاء الإقتصادي و نشير إلى أهمها :

- ✓ ***الذكاء الاجتماعي*** (social intelligence) طور هذا المفهوم Stevan Dedijer في السويد عند نهاية 1960 و يعني بها إقتناء و معالجة المعلومة ثم إستعمالها. يمكن أن ينظر على أنه سيرورة تمكن الأشخاص و المنظمات و الدولة من التصرف على يقين و حسب المحيط فالمعلومة هي مصدر قوة[2]. أشاد به أيضا جيكي و ديديجر (Jequier & Dedijer) بحيث إقتراحا وضع نظام الذكاء الوطني وأعطاه تسمية الذكاء الاجتماعي[3].
  الباحثان الجامعيان البريطانيان * Croning Blaise و **Davenport Elisabeth المختصين في علوم المعلومات نشرا مقال حول الذكاء الاجتماعي و أعطيا له تعريف على أنه سيرورة التي يقوم من خلالها مجتمع أو منظمة أو فرد بمسح المحيط ثم يفسره ليبني رواية للإحداث التي تؤدي إلى مزايا تنافسية[4].

- ✓ ***الذكاء التنافسي*** الذي إستعمله Vella & Gonagle[5] يقصد به المصادر العمومية لتطوير المعلومة حول المنافسين و وضعية السوق ويعرف أيضا عندهما بأنه سيرورة المعلومات الخارجية (يتم جمعها من مصادر خارجية) و تحتوي هذه المعلومات على وضعيات التنافسية و المنافسين و السوق و الاستراتيجية[6]. كما تعرف جمعية المحترفين للذكاء التنافسي "SCIP" لذكاء التنافسي بأنه سيرورة مراقبة المحيط التنافسي الذي يمكن المسيرين في المنظمات و مهما كان حجمها من أخذ قرارات موثوقة (على علم) في كل الجوانب الخاصة بالتسويق والبحث والتطوير وتكتيكات الاستثمار المنبثقة من

---

[1] Yannick Bouchet, Intelligence économique territoriale, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université Jean Moulin, Lyon 3, France, 2006 , p 48.

[2] Vuori Vilma, the employees as source of external business intelligence information, European Productivity Conference, 2006, ESPO, Finland, p 30.

[3] Khelifi Amal, l'intelligence économique au service du développement économique- perspective d'une application en Algérie, thèse de doctorat en sciences économiques, Faculté des Sciences Économiques et Sciences de gestion, Université d'Alger, 2008, p 132.

* بروفسور في علوم المعلومات و رئيس دائرة علوم المعلومات في جامعة (Strathclyde) في (Glasgow) تم بروفسور بجامعة أنديانا (Indiana) بالولايات المتحدة الأمريكية.

** عملت بدائرة علوم المعلومات بجامعة (Strathclyde)بمعهد الأعمال من 1987 إلى 1992 تم بجامعة أنديانا Indiana) الأمريكية.

[4] Croning Blaise & Davenport Elisabeth, social intelligence", Annual Review of Information Science and Technology, vol 28, n° 1, London, England, 1993, p 3-44.

[5] Cicera Henrique DA Silva, services d'information dans le monde globalisé : tendances et stratégies, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix Marseille III, 2002, p 66.

[6] Virpi Pirttimaki, opcit, p 61.

الإستراتجيات الطويلة المدى[1]. الذكاء التنافسي عند Douglass هو في نفس الوقت سيرورة و منتوج له جذور يتضمن فكرة تحسين فهم الخاص بقوة وضعف المنافسين و الذي يقود إلى صياغة إستراتجية فعالة[2]. كما يعتبر سيرورة لأن يتم بموجبه تحويل المعلومات المتشتتة حول المنافسة و الصناعة و السوق و المهارات و النوايا و الأداء وموقع المنافسين إلى معارف إستراتجية. الذكاء التنافسي يعبر عن موقف المنظمة في إدارة المعرفة والدراية الخاصة بالمحيط التنافسي و عند Choo يعني المزيد من التركيز على سلوك المنافسين الحاليين والفعلين والتصرفات التي يقومون بها كرد فعل عن التغيرات الحاصلة[3]. هدف الذكاء التنافسي عند شو هو تحديد طبيعة ونجاح التغيرات الإستراتجية المحتملة لكل منافس والاستجابة الممكنة لكل منافس لمواجهة التغيرات الإستراتجية التي قد يحدثها المنافسين الآخرين وأيضا رد الفعل بالنسبة للتغيرات التي قد تحدث في القطاع الصناعي وعلى مستوى اقتصادي أوسع. و يري Sutton[4] بأن الذكاء التنافسي يرجع إلى تحليل المنافسين وشروط المنافسة في الصناعات أو في مناطق محددة في حين يرى Miller أن الذكاء التنافسي يحتوي على المعلومات الخاصة بالسوق و المنظمة بحد ذاتها و فرصها و ضعفها[5]. و يعرف Fleisher & Bensoussan الذكاء التنافسي على أنه سيرورة جمع جمع المعلومات العملية عن المنافسين و المحيط التنافسي و الذي ينطبق على عمليات التخطيط و صناعة القرار و الذي يتطلب أن يوافق بين الإشارات و الأحداث و التصورات و المعطيات و تحولها إلى نماذج إتجاهات واضحة بشأن الأعمال و المحيط التنافسي[6].

مصطلح الذكاء التنافسي أقرب لتعريف الذكاء الاقتصادي بالنظر إلى ما ورد من Alden و الآخرين حيث يقتصر الذكاء التنافسي على واجهة واحدة اليقظة الإستراتجية[7]. كما عرف Heath[8] الذكاء التنافسي التنافسي بأنه سيرورة لجمع المعلومات الخاصة بالمحيط و هذا ما تؤكده Coelho[9] و يعني برنامج نظامي لجمع و معالجة و تحليل و تخزين المعلومة المتعلقة بنشاطات المنافسة و التكنولوجيات و التوجيهات العامة للأعمال لغرض أخذ القرار و تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. أما Kahaner[10] يعرف الذكاء التنافسي على أنه برنامج نظامي و مؤسساتي لاكتشاف و تحليل المعلومة بخصوص نشاطات المنافسة لقطاع معين و السوق بصفة عامة مع فكرة تمكين المنظمة من بلوغ الأهداف و الغايات و يدققه على أنه يظم كل من المرحلة الخاصة بسيرورة الذكاء التنافسي و التي تشمل (الجمع و التخزين و المعالجة) و الجوانب القيادية (المنافسة و التكنولوجيات و التوجهات العامة للأعمال) و أن المبتغى منه هو أخذ قرارات و الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية للمنظمة[11]. و يفسر Brenner الذكاء التنافسي بأنه تحليل لمجموعة واسعة من المعلومات بخصوص المحيط و المنظمات و القوانين و توجهات القطاع و السياسة و الشؤون الاجتماعية و الاقتصاد و يهدف إلى تقوية تنافسية المنظمة[12]. أما الباحثان Nordstron & Pinkerton فيعرفان الذكاء التنافسي بأنه يتمثل في جمع المعطيات للفهم أحسن لتوقع توجهات السوق و إستراتيجيات المنافسين[13].

---

[1] Souad Kamou-Chouk, opcit, p 58.
[2] Ibid, p 59.
[3] Choo C.W, the art of scanning environment, ASIS bulletin, article preprint, 2002, p 1-9.
[4] Souad Kamou--Chouk, opcit, p 58.
[5] Virpi Pirttimaki, opcit, p 61.
[6] Laura Camilla Seitovirta, the role of strategic intelligence services in corporate decision making, master's thesis , in organization and management, Alto University of Economics, Finland, 2011 , p 10.
[7] Babajide Afolabi, opcit, p 14.
[8] Andreas Roitner, competitive intelligence in Austria: an empirical study, magister rerum socialium oeconomicarumque, internationale Betrieb swirtschaft, Universität Wien, Austria, 2008, p 3.
[9] Cicera Henrique DA Silva, opcit, p 54.
[10] Pedro Carlos Oprime, l'amélioration de la compétitivité des petites et moyennes entreprises du Brésil par les groupements "clusters", thèse de doctorat, Université de droit, d'économie et des sciences, d'Aix Marseille III, Faculté des sciences et techniques de Saint Gérôme, France, 2001, p 36.
[11] Cicera Henrique DA Silva, opcit, p 75.
[12] BRENNER MS, technology intelligence and Technology scouting, Competitive Intelligence Review, vol 7, n° 3, p 20-27, 1996.
[13] Richard D Nordstron & Richard D Pinkerton, taking advantage of internet to build a competitive system, Competitive Intelligence Review, vol 10, n° 1, p 55-61, 1999.

✓ **ذكاء المنافس** (competitor intelligence) يمكن تعريفه حسب ما جاءا به Wright & Calof[1] على أنه جزء من الذكاء التنافسي و يركز على المنظمات المنافسة و يهدف ذكاء المنافس في نظر Kurland & Spitalnic ليس سرقة الأسرار التجارية للمنافس أو الممتلكات الخاصة بل الجمع المنهجي و بطريقة قانونية للمعلومات و التي بعد تحليلها توفر فهم أفضل لهيكل المنظمة المنافسة و ثقافتها و سلوكها و قدرتها و نقاط ضعفها[2].

✓ ***نظام الذكاء التنافسي*** (compétitive intelligence system) يعمل إلى تقديم وصفا للأنواع المعلومات الرئيسية التي تحتاجها المنظمات عن المنافسين و تشمل أيضا جمع المعلومات وتفسيرها وتوزيعها و إستخدامها[3].

✓ **الذكاء الاستراتيجي الجماعي** يقصد به السيرورة الجماعية الإرادية و التي بموجبها يوحدون الأفراد مجهودهم لاقتناء و تمييز المعلومة الاستباقية (anticipative) ولاسيما الإشارات الضعيفة للاستخراج معنى نافع لأخذ القرار الذي له طابع غير متكرر ويستجيب لتصرف السريع وفي أحسن الوقت[4].

✓ **الذكاء الإستراتيجي** (intelligence strategic)عند Mc Gonagle & Vella[5] يصمم لاعطاء المنظمة وجهة نظر عامة على المحيط التنافسي و التنظيمي و السياسي و من المشاكل الوشيكة و التنبيه على الفرص المقبلة في الوقت الملائم لاتخاذ الإجراءات اللازمة أما عند Philipe Clerc[6] فيعني القدرة على حشد المعلومات و المعارف و المهارات باعتبارها مصدر لميزة إستراتيجية. كما يعني الذكاء الإستراتيجي نشاط بشري مستمر و الذي يعطي معنى للمنبهات الواردة من المحيط[7] و عرفته الوكالة للاستشارة الإقتصادية البلجيكية بأنه يشمل ثلاثة عناصر[8] :

- اليقظة الإستراتيجية والتي تعتبر سيرورة التي من خلالها تبحث المنظمة و تحدد وتراقب وتعالج و تحلل و تنشر المعلومة الإستراتيجية بصفة مستمرة لأهداف قرارية وتنافسية و ينجر عن هذه السيرورة إستباق إشارات الإنذار لهدف إنشاء فرص في السوق وتقليص مخاطر الريب .
- حماية المعلومة بحيث تقوم المنظمة من خلال نشاطها بنشر بعض المعلومات المرتبطة بمشاريعها و تنظيمها وحتى إستراتجيتها (زبائن و شركاء و مساهمين و مستخدمين و موردين و الوضعية المالية) لأن الصورة أصبحت ميزة من خلال عملية إتصال. تقوم المنظمة بحماية مصالحها مع الاهتمام بالضوضاء و الآراء و التعاليق التي تخصها. وعلى المنظمة حماية تدفقات المعلومات لتأمين المعلومة السرية و الحيطة لغرض معالجة المعلومات والدعايات الموجهة ضد المنظمة لتفادي الحصول على معطيات غير مهيكلة. و من بين أدوات التي تمكن المنظمة من الحماية من المخاطر المعلوماتية مثل إدارة براءات الإختراع (ببنود السرية) و تقييد الولوج إلى المعلومات و الانتباه بخصوص المعلومات على المواقع الإلكتروني للمنظمة و إستعمال أدوات اليقظة الموجهة لمراقبة ما يقال في الإنترنت و المنتديات و الوسائل المعلوماتية .

---

[1] Wright S & Calof J.L, the quest for competitive, business and marketing intelligence, European Journal of Marketing , vol 40 (5/6), p 453-465, 2006.

[2] Sammon W, Kurland M & Spitalnic R, business competitor intelligence, New York : John Wiley & Son, 1984, p 62.

[3] فيليب كوتلر و جاري أرمسترونج ، تعريب سرور علي إبراهيم سرور بمراجعة عبد المرضي حامد عزام و تقديم عبد المنعم إبراهيم عبد المنعم ، أساسيات التسويق ، دار المريخ للنشر ، الرياض المملكة العربية السعودية ، الطبعة الثانية ، 2007 ، ص 977 .

[4] Humbert LESCA et Jean Claude CASTAGNOS, signaux faibles et méthode cible : quelques retours d'expérience, 9ème Conférence Internationale de Management Stratégique « «AIMS », Montpellier du 24 au 26 mai 2000, 17 p.

[5] John J Mc Gonagle & Carolyn M. Vella, a new archetype for competitive intelligence, west port com, 1996 .

[6] Philipe Clerc , regards sur les dispositifs nationaux d'intelligence stratégique : cultures et pratiques nationales d'intelligence stratégique « approche comparée : États Unis, Chine, Europe, pays émergents », Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et de d'Industrie, séminaire tenu le 16 octobre 2007, France (consultable sur le site www.ciworldwide.org et visité le 08/04/2009)

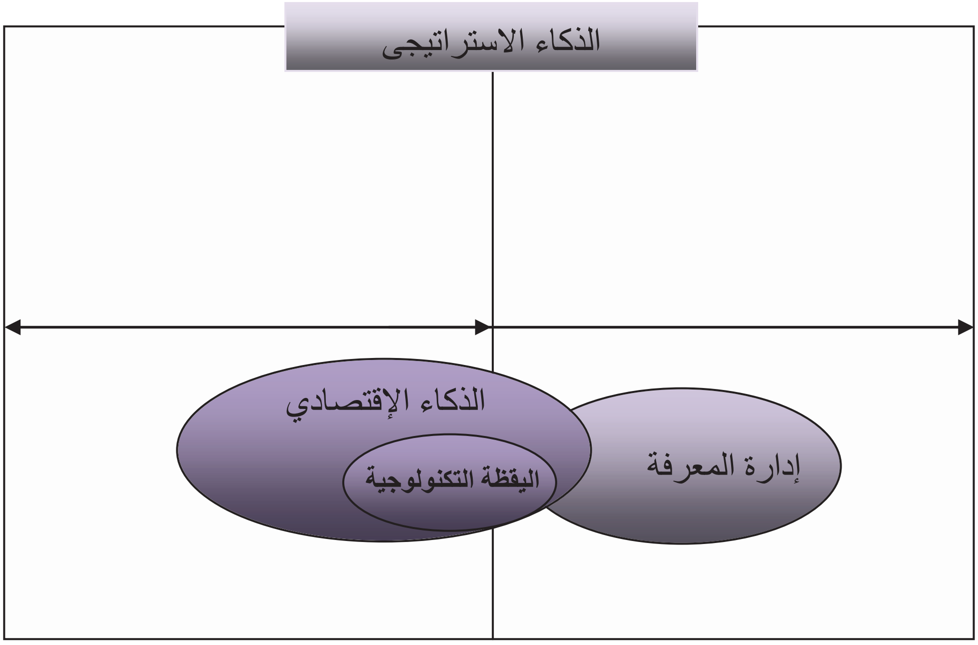
[7] Souad Kamou-Chouk, opcit, p 277.

[8] دفاتر الوكالة رقم 3، الذكاء الإستراتيجي ثم تحميله على الموقع الإلكتروني التالي (e.be www.as) بتاريخ 2009/03/03. كلفت الوكالة من طرف طرف وزير الاقتصاد لمنطقة (Wallon) لوضع عمليات لترقية الترصد لدى المنظمات الصغيرة والمتوسطة و نشاطات اليقظة والذكاء الإستراتيجي.

- التأثير بحيث تتداخل عدة تقنيات تؤثر على محيط المنظمة كالضغط المعلوماتي و عمليات التأثير و جماعات الضغط (influence et lobbying) و عمليات التضليل (désinformation) .

تعريف الذكاء الإستراتيجي الذي قدمته الوكالة البلجيكية يعادل تعريف الذكاء الإقتصادي وهو ما يستعمله العديد من الباحثين و لكن عند الباحثين الأمريكيين يقصد بالذكاء الاستراتيجي اليقظة الإستراتيجية فقط من خلال الدليل الذي أنجزته فرقة بحث لفائدة الاتحاد الأوربي و الخاص بالذكاء الاقتصادي تم التمييز بين الذكاء الإستراتيجي و الذكاء الاقتصادي المبرز في الشكل التالي:

شكل رقم 5 : الذكاء الاستراتيجي



Source : Intelligence économique : un guide pour débutants et praticiens, opcit, p 15.

- ✓ **الذكاء التكتيكي** (tactical intelligence) هو الذكاء العملياتي بحيث لا يرتكز على الحدس أو التنبؤ مما يجعل مديري المبيعات والتسويق من أبرز المستفيدين منه لأنه يوظف في القضايا مثل شروط البيع الخاصة بالمنظمات المنافسة وسياستها السعرية وخططها حتى تتميز منتجاتها. الذكاء العملياتي يخص إتخاذ التدابير الفورية إزاء القضايا، ولذا يسمى أيضا بالذكاء العامل ويستخدم بسرعة لإنجاز أهداف محددة كي لا يفقد قيمته عندما يتطلع عليه المنافسين . يعتمد الذكاء التكتيكي على مصدر أو إثنين في الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ إجراء أو مجموعة من الإجراءات في حين يعول الذكاء الإستراتيجي على مصادر متعددة في إستقاء المعلومات التي توظف في صناعة قرارات وصياغة سياسات متعددة. يخصص للذكاء التكتيكي موارد محدودة غالبا ما تكون جزءا من الموارد المخصصة للذكاء الإستراتيجي الذي يوسم بفيض الموارد المخصصة له (أفراد وأموال وتمتعه باستقلالية التي لا يتمتع بها الذكاء التكتيكي). الذكاء التكتيكي يهتم بمعرفة الحالة الآنية و يتميز بمحدودية أهدافه على عكس الذكاء الإستراتيجي الذي يهتم بما هو موجود في العمق ويهتم بالأهداف الشاملة كالاقتصادية والسياسية والتكنولوجية[1].
- ✓ **ذكاء التسويق** (market intelligence) و يستعمل هذا النوع من الذكاء للحصول على المعرفة اللازمة لصياغة الخطط المستقبلية المتعلقة بالمصالح الإستراتيجية إزاء السوق و تعزيز المكانة والأداء في السوق من خلال توفير تحليلات للمديرين التنفيذيين في المنظمة بخصوص منافسيها وأسواقها. تتبلور أهداف ذكاء السوق حسب تيسون (Tyson) في تطوير إستراتيجيات التسويق و التنبؤ بتغيرات السوق عبر مراقبته و تحديد الفرص والمصادر الجديدة للميزة التنافسية و تطوير برامج السوق وتحديد

[1] أحمد علي صالح و بشرى هاشم العزاوي و إبراهيم خليل إبراهيم ، الإدارة بالذكاءات : منهج التمييز الإستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان (الأردن)، 2010 ، ص 146-147.

أولويات الأنفاق على نشاطات البحث والتطوير و تحديد مواطن القوة والضعف لدى المنافسين وردود أفعالهم[1]. ذكاء التسويق بالنسبة إلى Rudner يخص عملية جمع البيانات وتحليلها عن محيط التسويق لمساعدة المديرين في صياغة خطط التسويق و إستقراء الخطط والقرارات المستقبلية في محيط المبيعات وتمكن المسوق من السرعة وسبق غيره في خطته و إعتماد طرائق تسويقية[2].

- ✓ **ذكاء الأعمال** (business intelligence) بالنسبة إلى Collins يرافق في إستعمال دعم المعلومات الإلية والأنظمة المساعدة على أخذ القرار وهو عملية لجمع المعلومات عن المنافسين والأسواق والزبائن وتحليلها بدقة لدعم قرارات الأعمال[3]. و يقدم Gild تفسير لذكاء الأعمال على أنه سيرورة مدخلات لبيانات جديدة عن المحيط الخارجي و التي هي النتيجة النهائية للذكاء[4]. يعرف Greene ذكاء الأعمال بأنه المعلومة المعالجة التي تهم الإدارة في الحاضر و مستقبل المحيط و التي تمكن من القيام بالأعمال[5]. و يعتبر كل من Lonnqvist & Pirttimaki بأن ذكاء الأعمال عملية نظامية تكتسب من خلالها المنظمات المعلومات الهامة لنشاطات أعمالها وتنشرها وتحللها لعملية إتخاذ القرار من المصادر الداخلية والخارجية مؤكدين على المعلومات المعالجة وعلى الإدارة التي تقوم بالتحليل[6]. ذكاء الأعمال يوصف بأنه فلسفة إدارية وأداة تستخدم لمساعدة المنظمة في معلومات الأعمال من خلال تنقيتها ومن ثم توظيفها في إتخاذ قرارات أعمال أكثر فعالية . الفرق بين المفهومين الذكاء التنافسي و ذكاء الأعمال حاول شرحه Gieskes من خلال مصادر الخاصة بالمعلومات التي تجمعها المنظمة بحيث أن الذكاء التنافسي يعتمد على مستخدمي المنظمة و الكثير من المعلومات الخارجية بينما ذكاء الأعمال ينبع إلى حد كبير من النظم الداخلية التي تتضمن معلومات داخلية و الخاصة بالمنظمة[7].
- ✓ **الذكاء الإقليمي** يقصد به إستراتيجية وإسقاط الإقليم على المدى الطويل والهدف منه التوصل إلى الصورة المتوقعة عن الإقليم والذي تراه المجموعة المديرة للإقليم ويترتب عنه نظام معلومات له مختلف مستويات (مستوى إستراتيجي وتكتيكي وعملي). الذكاء الإقليمي بالنسبة إلى Michel Quévit مفهوم يحاول إعطاء جواب عن موقع الإقليم في إقتصاد عالمي[8]. الهدف من الذكاء الإقليمي هو إنشاء التآزر و الديناميكية الجماعية والسهر على أن تكون المعارف والمهارات والدراسات مشتركة ليصبح الإقليم أكثر تنافسية على المستوي العالمي. الذكاء الإقليمي بالنسبة إلى Michel Quévit يساهم في تحديد نقاط القوى و الضعف لنسيج الاقتصادي للإقليم أمام منافسة الأقاليم الأخرى و تطورات عولمة الاقتصاد في أن واحد لأن تنافسية الأقاليم الناجمة عن عولمة الاقتصاد أصبحت تحددها عوامل جديدة و هي الابتكار و الولوج* و التكوين و التعليم المستمر و تشكيل اقتصاد شبكي[9]. الذكاء الإقليمي يبقي مفهوم يخص حاكمية و إدارة للمنظمات المحلية التي تهدف إلى استمرار إستراتيجية الناحية**.

---

[1] Tyson Kirk, the complete guide to competitive intelligence, 2nd edition, Chicago, IL: Leading Edge Publications, 2002, p 6.

[2] Rudner Martin, the future of Canada's defense Intelligence, International Journal of Intelligence and Counter Intelligence, vol 15, n° 4, 2002, p 540-564.

[3] Collins Better, business Intelligence: how to learn more about your Competitors, Letch Worth Management Books, Astron On-Line, 1997, p 14.

[4] Business intelligence is a process: its input new data about the external environment its end result intelligence.

[5] Babajide S Afolabi, opcit, p 28.

[6] Lonnqvist A. & Pirttimaki V, the measurement of business intelligence, Information Systems Management, Winter, 23(1), 2006, p 32-40.

[7] Hans Gieskes, competitive intelligence at Lexis-Nexis Group, Competitive Intelligence Review, vol 11 (2), p 4-11.

[8] Michel Quévit, territoire innovants et compétitivité territorial : de nouveaux enjeux pour le développement territorial en Wallonie, Revue Territoire(s) Wallonne(s), numéro Hors-série, 2007, Belgique, p 59-80.

* الولوج في نظر الأستاذ ميشال كيفي بالجامعة الكاثوليكية في لوفان البلجيكية يقصد به الولوج إلي العالمية المبني علي العوامل الغير مادية كالنشاطات الخارجية مثل الشبكات، مصادر التمويل، التحالفات الإستراتيجية...إلخ و النشاطات الداخلية كالولوج إلى المواد و المعارف لمجال المنافسة ، الإمداد، التكنولوجيات الموجودة على عكس المفاهيم التقليدية الموجهة إلى التصدير التي ترتكز علي التقنيات الصناعية السابقة (العوامل المادية : المواد الأولية و الهياكل).

[9] Michel Quévit, opcit, p 64.

** إستراتيجية الناحية أو الإقليم عند Michel Quévit تعني الإستجابة إلي متطلبات و التي تتهيكل حول ثلاثة محددات و هي : أولا المحددات الإقتصادية و التي تخص إدارة تحولات الاقتصاد الشامل و المحلي، ثانيا المحددات التنظيمية و المرتبطة بديناميكية حاكمية الإقليم و العلاقات بين الفاعلين و المعنيين بإجراء التنمية علي مستوي الناحية المندمجة و المفتوحة لأي تغيير و أخيرا المحددات الإجتماعية و الثقافية و التي تتضمن نظام القيم للمجتمع و المجند وفق نظرة مستقبلية تخص الناحية و التي تحفز الإبداع و الإبتكار للسكان علي مستوي هذه الناحية.

✓ **الذكاء الاقتصادي الإقليمي** عبارة عن مجموعة من التصرفات الخاصة بالذكاء الاقتصادي التي يتم قيادتها بطريقة منسقة من طرف متعاملين عموميين و خواص المتواجدين في إقليم لأجل تعزيز الأداء الاقتصادي و بالتالي تحسين رفاهية السكان المحليين أما الإقليمية للذكاء الإقتصادي فيقصد به التخلي على مستوى التقسيم الإقليمي لعناصر السياسة الوطنية أو الدولية الخاصة بالذكاء الإقتصادي لا سيما فيما يخص المؤسسات الكبيرة والمجموعات الوطنية والدولية و الإقتصادية أو الشركات المتعددة الجنسيات. دور الذكاء الاقتصادي الإقليمي هو الحفاظ على المعارف المكتسبة و إدراك التكنولوجية الجديدة و الأسواق الجديدة[1] كما يهتم الذكاء الاقتصادي الإقليمي بالتنشيط من خلال جمع وإنتاج وتخزين كمية هامة من المعلومات ونشرها على المتعاملين في الإقليم كما يعتبر أداة لترقية القدرات المحلية وتثمين الدراية في الإقليم ويساهم في توضيح الرؤية الوطنية. الذكاء الاقتصادي الإقليمي يعني بناء إقليمية على شبكة ترافقها ثقافة جماعية لتقاسم المعلومة بحيث يفضل المجموعة على الفرد والتشاور عوض الانفراد (مواطنة إقتصادية إقليمية). و يرتكز الذكاء الإقتصادي الإقليمي على تحسين و تكوين المنظمات و المنتخبين و الموظفين بهدف الإدارة الإستراتيجية للمعلومة لفائدة التطوير الإقتصادي مع هدف بناء شبكات عملية لتبادل و تحديد و ترقية التكنولوجيات المفتاحية* التي تضمن تطور الإقليم نحو العالمية. و لمعرفة أوجه التشابه و الإختلاف بين المصطلحات المقاربة للذكاء الإقتصادي التي ذكرنها نقترح الجدول التالي :

جدول رقم 2 : المقايسة بين المصطلحات المقاربة للذكاء الاقتصادي

المصطلح/الاستعمالات	نوع المحيط	صناعة القرار على مستوى المدير	صياغة الاستراتيجية	إدارة المعرفة
الذكاء التنافسي	المنافسة	نعم	درجة ضعيفة	نعم
ذكاء المنافس	المنافسون الرواد	نعم	لا	لا
الذكاء الاجتماعي	سلوك الفرد و المنظمة و الدولة	نعم	لا	نعم
الذكاء الإستراتيجي	المحيط القريب و البعيد	نعم	نعم	نعم
الذكاء التكتيكي	المحيط الداخلي	لا	لا	نعم
ذكاء التسويق	السوق	نعم	نعم	لا
ذكاء الأعمال	المعطيات الداخلية	نعم	لا	لا
الذكاء الاقتصادي	المحيط القريب و البعيد	نعم	نعم	نعم
الذكاء الاقتصادي الإقليمي	الأقاليم و التكنولوجيات	نعم	نعم	نعم

المصدر : من إعداد الباحث

مما ورد نرى بأن ذكاء المنافس جزء من الذكاء التنافسي و الذي بدوره يكون أحد عناصر الذكاء الاستراتيجي و الذي يعتبر بدوره أيضا جزء من الذكاء الاقتصادي كما أنهما يهتمان بنفس المحيط بغية المساعدة في أخذ القرار و صياغة الاستراتيجية بحيث يتطلب كلاهما (الذكاء الإستراتيجي و الإقتصادي) ضبط المعرفة و إدارتها. أما الذكاء الإقتصادي الإقليمي فيعني ممارسة الذكاء الإقتصادي على مستوي الإقليم (الناحية و الولاية و البلدية) و الجماعات المحلية هي التي تلعب دور التنشيط.

[1] Henri Hivernat, Henri Hivernat, intelligence économique et intelligence territoriale, application à la commune de Rousset « Bouches du Rhône », thèse de Doctorat, en sciences de l'information et de la communication, Université de droit, d'économie et des sciences, Aix Marseille III, France, 2004, p 27.

* لقد حددت كتابة الدولة للصناعة في فرنسا علي سبيل المثال في سنة 2005 قائمة للتكنولوجيات المفتاحية و تتضمن تتكون من 119 نشاط و المكونة إلي 5 قطاعات و هي : تكنولوجيات الإعلام و الإتصال، المواد و الكيمياء، البناء و الهياكل و السكن، البيئة و الطاقة، تكنولوجيات الأحياء و الصحة و الصناعة الغذائية، النقل و الطيران، السلع و الخدمات الاستهلاكية، تكنولوجيات و مناهج التصميم و التسيير و الإنتاج. و يمكن الإطلاع علي القائمة في ملحق كتاب جاكوبياك:

François Jakobiak, l'Intelligence économique, la comprendre, l'implanter, l'utiliser, Éditions d'Organisation, 2006.

بينما الذكاء الاجتماعي و الذكاء التكتيكي و ذكاء التسويق و ذكاء الأعمال و بالرغم من أنها تتشابه في المساعدة في صنع القرار وحمل لفظ الذكاء و لكنها تختلف في محتواها لأن لكل واحد يقوم بمعالجة صنف معين من المحيط (المادة الأولية تختلف و بالتالي المنتوج يختلف).

المبحث 3 : مراحل تطور بنية مفهوم الذكاء الاقتصادي و محاولة إقتراح تعريف

الأزمات الاقتصادية و التطور التكنولوجي أداة إلى التشكيك في فعالية الأدوات المقترحة في الخمسينات في مجال إستراتيجيات المنظمة و التخطيط الإستراتيجي والتقديرات أو الاستشراف والمخططات المتوسطة و الطويلة الأجل التي تمكن من إعطاء للمنظمة الوسائل للتموقع في السوق لأنها جامدة بالمقارنة مع محيط إقتصادي و تنافسي متغير. و في هذا السياق تقترح Cohen Corine ثلاثة مراحل التي ميزت تطور مفهوم حراسة المحيط و المبينة في الجدول التالي[1]:

جدول رقم 3 : تطور المفهوم العام لحراسة المحيط في فرنسا و الولايات المتحدة الأمريكية

التطور	مرحلة البروز	مرحلة النضج	مرحلة التوطيد
الإنجلوساكسوني	من 1967 إلى 1973	من 1980 إلى 1990	بعد 1991
الفرنسي	من 1970 إلى 1990	من 1991 إلى 2000	بداية من 2011

Source : Cohen Corine, opcit, p 12.

و للدلالة أكثر نشير بأن مصطلح الذكاء الإقتصادي مرت عملية تعريفه بعدة مراحل عند كل من الأنجلوساكسون و الفرنسيين بحيث إعتمد الأنجلوسكسون على مصطلح الذكاء التنافسي منذ البداية أما الفرنسيين فتدرجوا في ذلك مستعملين التنبيه، الحراسة، اليقظة ثم اليقظة الإستراتيجية و أخيرا الذكاء الإقتصادي.

و سنحاول فيما يلي سرد تطور مصطلح الذكاء الإقتصادي عند كل من المدرستين الأنجلوساكسونية و الفرنسية مع محاولة تقديم تعريف جامع للذكاء الإقتصادي بناءا على عدة تعاريف مختلفة و منهجية إستعملها باحثين.

المطلب الأول : تطور مفهوم الذكاء الإقتصادي عند الأنجلوساكسون

حسب Prescott عرفت الممارسات الخاصة بحراسة المنافسة التطورات التالية[2] :

- ✓ مرحلة جمع المعلومات (data gathering) بين 1960 و 1970 وتميزت هذه المرحلة بقيام المنظمات بجمع المعطيات بخصوص المنافسين والأسواق للقيام بالتحاليل الستاتيكي.
- ✓ مرحلة تحليل المنافسة الصناعية (industry competitor analysis) بعد ما سيطر في السبعينات الذكاء التنافسي لصنع القرار برز في الثمانيات تحليل المنافسة الصناعية و الذي تأثر بمساهمة (Michael Porter) في مجال التحليل الإستراتيجي بحيث سلط الضوء عن البحث و استغلال المعطيات بغرض تحسين فهم المحيط الذي تتطور فيه المنظمة.
- ✓ المرحلة الثالثة برز في التسعينات الذكاء الإستراتيجي لصناعة القرار الإستراتيجي (competitive intelligence for strategic decision making) ويهتم بطريقة التي يتم بها إستعمال المعلومة لدعم القرارات الإستراتجية.

[1] Cohen Corine, la surveillance de l'environnement de l'entreprise : la veille stratégique et l'intelligence stratégique des concepts différents mais complémentaires, Centre d'Études et de Recherche sur les Organisations et la Gestion, Université de droit, 'économie et des sciences d'Aix Marseille, W.P. n° 598, mars 2000, 53 p.

[2] Prescott John. E ; the evolution of competitive intelligence : designing process for action, Proposal Management, APMP, spring, 1999, p 37-52.

- ✓ المرحلة الرابعة أو الحالية و التي تسمى بالذكاء التنافسي بإعتباره قدرة أساسية (intelligence as a core capability competitive) بحيث أصبح الذكاء التنافسي كفاءة أفقية قادرة على تعبئة جميع الأطراف المعنية في نشاط المنظمة والتي تأخذ بعين الإعتبار الأبعاد الإنسانية والسلوكية المرتبطة بهذا النوع من النشاط.

ومن خلال مختلف الأعمال التي قمنا بها توصلنا إلى النتيجة بأن ثلاثة مراحل خصت حراسة المنافسة في الولايات المتحدة الأمريكية و المعروضة كالتالي :

المرحلة الأولى : مرحلة البروز من 1958 إلى 1980

كان التخطيط في الخمسينات في الولايات المتحدة الأمريكية يرتكز على طريقة الميزانية وكان يتألف من مراحل و التي تشمل إعداد الأهداف وتحديد البرامج وإصدار الميزانية. وكان يتم تقييم الأداء بواسطة الفوارق الخاصة بإنجاز المخططات (البرامج) و عرفت إنتقادات لعدم أخذ بعين الاعتبار بعد المحيط[1]. حسب Choo[2] فإن Dill[3] من الباحثين الأوائل بحيث في 1958 أشار بأن المحيط هو مصدر المعلومة و إقترح بأن أحسن طريقة لتحليل المحيط تكمن في معالجته كمعلومة متوفرة لدى المنظمة و أشار Dill إلى أن المعلومات تخص أهداف مثل الموردين و الزبائن و الظروف التي إستقطبتهم إلى المنظمة والجوانب الخاصة بسلوكهم[4]. وذكر Dill بأن عوامل المحيط تتغير بإستمرار وبما أنها تتطور فإنها تنشأ إشارات و رسائل و التي تتطلب الإلتفاتة و بعض الإشارات تكون ضعيفة (يصعب إكتشافها والكثير منها فيها خلط (صعبة التحليل وأخرى مزيفة (لا تشير إلى حدوث تغيير حقيقي).

و يرد Luhn[5] المختص في علم الحاسوب عن التساؤلات المطروحة بخصوص التقصي و جمع و معالجة المعلومات الخاصة بمحيط المنظمة بإستعمال مصطلح (Business intelligence system) أي نظام ذكاء الأعمال و ذلك في سنة 1958 و كان المقصود منه نظام إتصال يستخدم لممارسة الأعمال والذي يعتبره كنظام الاتصال الذي يخص قيادة الأعمال و يري بأن كل نظام المؤدي إلى قيادة أعمال بالمعني الواسع يمكن إعتباره نظام الذكاء. و في 1959 قامت مجموعة من طلبة Alden بجامعة هارفارد[6] بدراسة* و تخص معرفة ممارسات المنظمات الأمريكية في مجال الحصول على المعلومات المتعلقة بالمنافسين ومدى الأهمية التي يحصي بها هذا الموضوع في سيرورة القرار وأشار Alden[7] بأنه لم تكون هناك تبادلات كثيرة في الموضوع سابقا و توصلت الدراسة إلى أن 27% من الإطارات صرحوا بأن الجوسسة والطرق الأخرى الغير أخلاقية لجمع المعلومة تستعمل في المنظمة و أقر 20% (أي 5% من المجموع) من بين رؤساء أو نواب-رؤساء المنظمات الذين تمت مسألتهم بأن هذا النشاط في إزدياد مستمر بينما 70% (أي من المجموع 19%) يعتقدون بأن هذا النوع من النشاط في تناقص[8].

---

[1] Laurence Favier, opcit, p 45.

[2] Choo Chun Wei & Anster E, environmental scanning : acquisition and use of information by managers, Annual Review of Information Sciences and Technology , 1993, vol 28, p 281.

[3] Dill Williams R, environment as an influence an managerial autonomy, Administrative Science Quarterly, vol 11, n°1, (march) , 1958, p 409- 443.

[4] Chun Wei Choo, opcit, p 27.

[5] Luhn P, a business intelligence system, I.B.M Journal of Research and Development, n°2, p 314-319

[6] Graduate School of Business Administration of Harvard University.

* من بين الأسئلة المطروحة في الدراسة التي قام بها طلبة Alden نشير إلي: كيف يقوم الإطارات بتحديد نوع المعلومات الخاصة بالمنافسين؟ ما هي المناهج لجمع المعلومة عن أكبر عدد من المنافسين؟ ما هي أنظمة كتابة المعطيات؟ وما هي نسبة تمثيل الجوسسة الصناعية في الذكاء التنافسي؟ ...الخ وفي إطار هذه الدراسة تم القيام بحوار مع 100 شخص يمثلون على العموم رؤساء أو نواب-رؤساء منظمات و تم توزيع 488 إستبيان علي مختلف المنظمات في كل الولايات المتحدة الأمريكية وتم الحصول على 187 جواب وحجم المنظمات المعنية بالدراسة كان يختلف من الكبيرة إلى المتوسطة.

[7] Alden Burton & al, competitive intelligence : information , espionage and decision- making a special report for business prepared by students at the graduate school of Business Administration, Harvard University, Watertown, Massachusetts, 1959.

[8] Gilda Massari Coelho, opcit, p 110-111,

وانطلاقا من النتائج التي توصل إليها طلبة Alden تتضح أهمية نظام الذكاء التنافسي في أمريكا بالنظر إلى مزاولته من طرف المنظمات و محاولة الباحثون فهم ما يقوم به أصحاب المنظمات من جمع و تحليل و إستعمال المعلومة التنافسية بطريقة منهجية للوصول إلى أحسن القرارات في مجال الأعمال.

في 1967 ظهر مصطلحين جديدين و هما الذكاء التنظيمي (organizational intelligence) من Wilensky Harold[1] في كتابه بعنوان" organizational intelligence knowledge and policy in government and industry" أي "معرفة الذكاء التنظيمي والسياسية لدي الحكومة والصناعة" و مصطلح لـي Aguilar Francis[2] و هو (scanning the business environnement) أي مسح محيط الأعمال ليبرز الاهتمام بالمحيط (environmental scanning) و الذي إستعار كلمة ردار الباخرة لإظهار على أن يكون للمنظمة لديها نظام المراقبة حتى تستمع للمحيط و تقوم بالمسح لإقتناء معلومات لفهم الفرص و التهديدات و فتح السؤال بالنسبة للمنظمات فيما يخص الملاحظة المنهجية و النظامية للمحيط الإقتصادي و الإجتماعي حتى تتمكن من التوقع لتصرف في أحسن الظروف. و يعتبر (Aguilar) من الرواد في إطار تيار إستراتيجية المنظمة بحيث خصص كتابه حول إشكالية مصادر المعلومات و قدم شرح للمراحل الثلاثة الرئيسية لنشاط المسح والتي تتلخص في إقتناء المعلومة عن المحيط و تحديد وفهم التهديدات والفرص الإستراتيجية. بالنسبة إلى Aguilar المسح هو أداة مساعد للإدارة العليا والتشخيص الإستراتيجي الخارجي. ضمن أنظمة إقتناء المعلومة المتعلقة بالموضوع الخاصة بالمحيط و التي تدخل في إطار مسار إستراتيجي موجه نحو أصحاب القرار في المنظمة. وضع Aguilar ثلاثة تصانيف لطرق الملاحظة و تتمثل في الملاحظة المباشرة بدون هدف خاص و الملاحظة على فضاء خاص في المحيط و مع هدف معين و أخيرا البحث النظامي و المهيكل حول إشكالية محددة كما أبرز Aguilar أهمية إنشاء هيئة للمتابعة على مستوي المنظمة.

Harold Wilensky لخص سيرورة الذكاء في مهام الجمع والمعالجة والتفسير ونشر المعلومة التقنية والسياسية اللازمة لسيرورة القراركما يعتبر هذه السيرورة على أنها نشاط إنتاج المعرفة الذي يخدم الأهداف الاقتصادية و الإستراتجية للمنظمة في إطار قانوني و من مصادر مفتوحة. وضع Wilensky مفهومين من خلال التعريف الذي قدمه بحيث الشق الأول يخص المعرفة في الاقتصاد والصناعة كمحرك إستراتيجي في التطور وتغير تنافسية المنظمات والشق الثاني يخص الاستراتيجيات الجماعية للدفاع عن المزايا التنافسية. و أوضح الباحث بأن الذكاء التنظيمي ليس سيرورة تراكم المعلومة ولكن إنتاج المعرفة من طرف الحكومات والصناعيين[3] ذات طابع عملي بحيث النوعية مرتبطة بكفاءات التفسير والتحليل.

أشار Wilensky إلى ضرورة تطبيق قواعد الحراسة الداخلية في المنظمات لغرض مزدوج حماية المصالح (ضد الجوسسة) و التحليل الذاتي. كما أظهر حاجة المنظمات في جمع و إستعمال المعطيات الكمية و الواقعية المتعلقة بالنشاط و قسم الباحث للذكاء التنظيمي المركبات الثلاثة التالية إلى :

- ✓ ذكاء الإتصال المباشر : وتتضمن قدرة المنظمة على إدراك الفرص و التهديدات من خلال شبكة علاقات أعمال و شبكات العلاقات و إنشاء الروابط التي تمكن أعضائها من جمع و معالجة ونشر المعلومة ،
- ✓ و قيادة أعمال التأثير و الضغط .
- ✓ الذكاء الداخلي : الذي يهتم بالحراسة داخل المنظمة و إكتشاف القوي والضعف وضمان الأمن وتأمين المعلومات.

---

[1] Wilensky Harold, organizational intelligence: knowledge and policy in government and industry, New York, Basic Books, 1967.
[2] Aguilar Francis, scanning the business environment, New York, Mac Millan, 1967.
[3] Chedia Dhaoui, opcit, p 61.

مساهمة الباحث Igor Ansoff بدورها أبرزت أهمية الكشف عن المعلومات الغير مدركة حسيا في المحيط لتفادي المفاجآت الإستراتيجية القادمة من المنافسين بصفة خاصة ومن المحيط بصفة عامة[1]. الأحداث الغير منتظرة كالصدمة النفطية في 1973 ساهمت في إدراك عدم إستقرار المحيط مما جعل مفهوم التخطيط كهدف لا يلائم و لم يعد الهدف الذي يهم المنظمات و إنما أصبحت ترجح القدرة رد الفعل والتكيف مع تغيرات المحيط لضمان ديمومة المنظمة. أشار الباحث أن المخططات الإستراتيجية التقليدية التي تم بنائها إنطلاقا من معلومات متوفرة لم تعد صالحة بالنسبة للمنظمات لذلك إقترح إستباق المحيط عوضا من التكيف معه لأن المحيط غير مستقر و بالتالي أصبح على المنظمة بأن تكون قادرة على إكتشاف الإشارات الضعيفة (weak signals) المحذرة عن المفاجآت التي تمس الإستراتيجية وأن تطور المنظمة لا يمكن أن يتم بمجرد إستقراء بسيط للمعطيات السابقة متجاهلة القطيعة في المحيط[2]. ركز Ansoff على نشاط الإدارة الاستراتيجية التي عليها من أن تتمكن من حل رموز المحيط لإستباق التطورات والذي يشكل الفارق مع المنافسين لأنهم لم يتمكنوا من فك الإشارات أو قاموا بها متأخرين.

إدراك الإشارات الضعيفة تمكن من تفادي القطيعة أو تدعم إستمرارية الإستراتيجية ولم يقدم أنصوف تعريف لعبارة الإشارات الضعيفة مسح المحيط الذي بادر به Ansoff يرتبط بالتخطيط الإستراتيجي بحيث أراد أن يكيف التخطيط مع المحيط الذي يمتاز بالاضطراب والتغير ويعتبر ب أن التكييف يمكن برمجته وإدماجه في الإستراتيجية و الإدارة المفاجئة. و يعتبر ممارسة نظام المراقبة الذي يخص مجال نشاط المنظمة لإدراك الإشارات الضعيفة للمحيط يجب أن يكون دائم.

مرحلة النضج من 1981 إلى 1988: ميزاتها تنظيم مهنة الذكاء و لاسيما على مستوي جمعية *(SCIP) في الولايات المتحدة الأمريكية و الاستعمال الواسع للذكاء التنافسي. هذه الجمعية عرفت الذكاء التنافسي بأنه سيرورة لرصد المحيط التنافسي و يمكن الذكاء التنافسي كبار مديرين (senior managers) في جميع أحجام المنظمات بأن تتخذ قرارات واعية لأن تتوفر لديهم المعلومة حول كل شيء بدءا من التسويق و البحث و التطوير و الاستثمار التكتيكي الطويل الأمد و إستراتيجيات الأعمال. الذكاء التنافسي الفعال هو سيرورة مستمرة تشمل جمع المعلومات القانونية بطريقة تحترم القيم الأخلاقية و التحليل الذي لا يتجنب الاستنتاجات الغير مرحب بها و يراعي مراقبة الأفعال الذكية الخاصة بمتخذي القرار. تتميز هذه المرحلة بإستنكار الصورة السيئة التي ألصقت للمحترفين في الذكاء التنافسي المتمثلة في الجوسسة كما تميزت بزيادة في وتيرة النشر و من بينهم نذكر Fuld [3] وKelly[4] و Tyson[5] و Meyer[6] و Prescott & Smith [7] و Zinkham [8].

تختلف التعاريف عند تفسيرها لنشاطات أو لدور الذكاء التنافسي و نشير إلى كتاب Vella وGonagle [9] اللذان ركزا على إستعمال أدوات الإعلام الآلي بالإضافة إلى الممارسة. حسب Fahey Lian[10] و مفهوم الذكاء التنافسي يدعم التطور و دوام المنظمة و يكون حسب المحيط الطبيعي الذي تواجهه المنظمة و يوصي بأن تكون كل منظمة واعية بمحيطها الحالي و المستقبلي مع التأكد على إلزامية إدماج نشاط

---

[1] H.Igor Ansoff, management strategic surprise by response to weak signals, California Management Review, XVIII, 1975.
[2] Chedia Dhaoui, opcit, p 63.
* **SCIP**: Society of Competitive Intelligence Professionals.
[3] Fuld, Leonard M, competitor intelligence: How to get it, how to use it, New York, John Wiley & Sons, 1985.
[4] Kelly J M, How to check out your competition: a complete plan for investigating your market, New York, John Wiley & Sons, 1987.
[5] Tyson K W A, business intelligence: putting it all together, Lowbard (IL), leading Edge publication, 1986.
[6] Meyer H.E , real world intelligence: organized information for executives, Friday Harbor, Storm King Press, 1991.
[7] Smith D.C & Prescott J.E, demystifying competitive analysis, Planning Review, sept-oct, 1987.
[8] Zinkham G.M & B.D Gelb, competitive intelligence practices of industrial marketers, Industrial Marketing Management, vol 14, n° 5, p 269- 275, 1987.
[9] Vella C M & J.J Mc Gonagle JR, competitive intelligence in the computer age, New York, Quorum Books, 1987.
[10] Fahey Lian & al, environmental scanning and forecasting in strategic planning: the state of the art, Long Range Planning, vol 14, n° 1, february 1981, p 32-39.

المراقبة في سيرورة إستراتيجية المنظمة و يعتبر Hambrick[1] مسح المحيط سيرورة هامة في إستراتيجية إدارة الأعمال التي تشكل الحلقة الأولى في سلسلة من إدراك الأعمال التي تمكن المنظمة من التكيف مع المحيط. أما Stoffels[2] يعتبر مسح المحيط منهجية التعامل مع القضايا الخارجية الإجتماعية و الإقتصادية والتقنية التي يصعب ملاحظتها أو التنبؤ بها ولا يمكن تجاهلها أو إزالتها كما أن مسح المحيط يسعى إلى تحيد وضعيات الصدفة والفرص التي يسببها المحيط والتي تكون صعبة الاستيعاب بالنسبة للمسير و للمنظمة. و ذكر Belohlav و Sussman[3] بأن من احتياجات المنظمة هو محاولة الحد من عدم اليقين الناتجة عن إضطراب المحيط ورصده تعتبر من الوسائل الأساسية التي تمكن من ذلك.

Porter Michael* من الرواد الذين إقترحوا ضبط الذكاء بخصوص المنافسة على مستوي المنظمة وعرفها على أنها سيرورة لجمع المعلومات و معالجتها وإيصالها إلى أصحاب القرار. Porter[4] من خلال كتابين ركز على ضرورة نظام الذكاء (الإستعلام) على المنافسة فمن الناحية الدفاعية يمكن تقليص آجال إدراك تهديد إذا كان تحت تصرف المنظمة نظام لمراقبة المنافسة و الذي يجمع بصفة دائمة المعطيات الصادرة من قوة البيع. بالنسبة Porter على المنظمة إمتلاك قاعدة من المعارف كافية بخصوص مختلف المنافسين لتوطيد الموقع التنافسي في السوق مشيرا إلى أن رئيس المنظمة يحتاج إلى معطيات عديدة للإجابة عن التساؤلات الخاصة بالمنافسين وفهم النوايا الإستراتيجية مع العلم أن المعلومات تصل متقطعة و جزئية عن المنافسين ومن المهم تركيبها وإيجاد العلاقات بينها لإعطائها معنى لتحسين المعارف من خلال سيرورة رسمية. هذا المفهوم ينطلق من تقسيم المنظمة حسب مختلف نشاطاتها ويرى Porter بأن الإستراتيجية الفعالة تتطلب معرفة العلاقة بين المنظمة و المحيط و معرفة طبيعة وحدة المنافسة في قطاع نشاط المنظمة و حرص Porter على تأكيد دور التحليل التنافسي لتتمكن المنظمة من تعزيز موقعها في السوق كنتيجة للقوي الخمسة: قوة المفاوضة لزبائن و الموردين و ضغط التكنولوجيات القابلة لتعويض و مخاطرة المنافسين الجدد و ديمومة الصراع بين المنافسين. هذا الوضع يتطلب توفير العديد من المعلومات و مما يحتم وضع هيئة دائمة في المنظمة و المسماة بي نظام الذكاء المنافس (competitor intelligence system) و وظيفته جمع و فرز و تحليل و نشر المعلومة إلى الاستراتيجيين و الأشخاص المعنيين بإعداد الإستراتيجية.

شرح James Barrie ذكاء الأعمال بأنه نشاط يتم قيادته وفق الخطوط العريضة الثلاثة : الذكاء التنافسي و الذكاء التسويقي وذكاء المحيط بحيث الذكاء التنافسي يجمع و يفسر المعلومات حول أنشطة المنافسين الحاليين و المحتملين و يحدد قوتهم و ضعفهم[5]. أما الذكاء التسويقي عند الباحث فإنه يركز على الحراسة (monitoring) لتوجهات السوق لتحديد المشاكل و الفرص المستقبلية و تمكين المنظمة من الحصول على المعلومة الآزمة للاستباق تغيرات السوق كما أن ذكاء المحيط فموجه لتحديد تغيرات محيط المنظمة كالمحيط الاجتماعي و السياسي و التكنولوجي الذي يكون له أثر على نشاط أعمال المنظمة [6].

الباحثان Berkowitz و Goodman صادف نهاية المرحلة بإستعمال مصطلح الذكاء الاستراتيجي لتمييزه عن الذكاء العملي أو التكتيكي و يؤيد إستعمال الذكاء في إستراتيجية صنع القرار[7]. و حسب

[1] Hambrick D.C, environment scanning, organizational strategy and executive's voles: a study in three industries, unpublished phD dissertation, Pennsylvania University, 1979.
[2] Stoffels John.D, environmental scanning for future success, Managerial Planning, vol. 3. n° 3, p 4-12, 1982.
[3] Belohlav J & Sussman L, environmental scanning and dialectical inquiry, Managerial Planning, vol 32, n° 2, 1983, p p 46-49

* Porter Michael باحث في (Harvard Business School) و مختص في إستراتيجية المنظمة والاقتصاد الصناعي.
[4] Porter Michael E, competitive strategy, technique for analyzing industries and competitors, New York, Free Press, Press, 1980 & Porter Michael. E, competitive advantage: creating and sustaining superior performance, New York, Free Press, 1985.
[5] James Barrie G, business war games, New York, Harper, 1985, p 147.
[6] James Barrie G, opcit, p 148.
[7] Berkowitz Bruce D & Allan Goodman.E, strategic intelligence for Americain national security, Princeton, Princeton Princeton University Press, 1989.

Smeltzer مسح المحيط يخص جمع وتفسير المعلومات ذات الصلة بالموضوع وتقديم نتائجها تدخل في سيرورة اتخاذ القرار[1].

مرحلة التوطيد من 1989 إلى 2012 : تميزت بمواصلة إستعمال عبارة الذكاء التنافسي وليقصد بها مراقبة المنافسة. تخللت هذه الفترة عودة المصطلحات سواء حراسة المحيط و الذكاء التنافسي و الذكاء الاستراتيجي و حتى الذكاء الجماعي لتبرز على أنها من أدوات الإدارة الإستراتيجية أو إلية في أخذ القرار بحيث عاد الباحث Murphy ليبرز بأن نظام المراقبة في الأساس جزء لا يتجزأ من التخطيط و قرار المنظمة[2]. عند Walker[3] لفظ حراسة المحيط ناجم عن إدارة الأعمال و يعود مجددا Porter في 1995 ليعرف حراسة المحيط بالمجهود المبذول لتحديد التطورات البارزة التي من المحتمل بأن تؤثر على المنظمة في السنوات المقبلة و لاحظ Miller[4] و Leibowitz بأن الذكاء الإستراتيجي يستعمل ضمن سياق التخطيط الاستراتيجي أو الإدارة الإستراتيجية[5]. الذكاء الإستراتيجي يعالج الإحتياجات العالية المستوى لصنع القرار و يركز أساسا على الأنشطة الإستباقية و إستنتجا الباحثان بأن كلما إرتفع مستوى صنع القرار فإنه يتطلب المزيد من المعلومات المجمعة و يضاف إليها المزيد من الاستنتاجات و الاقتراحات. ويتضح عند O'connel Zimmerman بأن محتوى المسح (scanning) يعتمد على مصادر المعلومة مع أن المصادر الشخصية تبقى الأكثر إستعمالا[6].

الذكاء التنافسي عند Herring أداة تخدم لتوجيه الإستراتجيات المنظمة ليس لتفادي المفاجآت فقط أمام أعمال المنافسين ولكن لتوجيه المفاوضات لمنح المنظمة أحسن شروط المنافسة وتكمن أهمية الذكاء التنافسي في قدرة المنظمة على إدماجه في سيرورة القرار[7]. فإن أحد أهم نشاطات الذكاء التنافسي هو جلب جلب إهتمام الإطارات ومساعدتهم عند أخذ القرار.

و يطورHerring تفسير الذكاء التنافسي ليعتبره المعرفة و تقدير المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة و الذي يوجه أعمال الإدارة لغرض الحصول على مزايا تنافسية[8].

أما الذكاء الجماعي التي عمدت على شرحه Glynn Marie[9] بحيث يمكن المجموعة من معالجة وتفسير والترميز و الولوج إلى معلومة بطريقة نافعة مع هدف التمكين من زيادة التكييف مع المحيط و يعود Vidder و Guyness لشرح الذكاء التنافسي بأنه سيرورة و منتوج بحيث يمثل سيرورة لأنه يشمل مجموعة من الطرق القانونية و الأخلاقية المستعملة لمعالجة المعلومة الخاصة بالمحيط حول حاضر و مستقبل المنظمة و أن هذه الأساليب و الطرق هي جزء من سلسلة لمراحل معالجة المعلومة و يعتبر منتوج لأنها تحتوي على مجموع المعلومات و المعارف الجديدة في المنظمة[10].

---

[1] Smeltzer L.R, Fann G.L Nikolaisen N.V, environmental scanning practices in small business, Journal of Small Business Management, vol 26, n° 3, july, 1988, p 55-63.

[2] Murphy J.J, identifying strategic issues, Long Range Planning , vol 22, n° 2, march –april, 1989, p 101-105.

[3] Thomas D Walker, the literature of competitive intelligence, School of Library and Information Science, University University of Wisconsin, Library Trends , vol 43, n° 2, 1994, p 271-284.

[4] Miller J.P, information science and competitive intelligence: possible collaborators, Bulletin of American Society for Information Science and Technology, vol 3, Issue1, 1996.

[5] Leibowitz Jay, strategic intelligence: business intelligence, competitive intelligence and knowledge management, CRC Press , Auerbach Publications, 2006.

[6] J.J O'connel & J.W Zimmerman, scanning the international environment , California Management Review, vol 22, 22, n° 2, 1979, p 15-23.

[7] Herring Jan P, measuring the effectiveness of competitive intelligence, San Diego, California, 1996, p 56.

[8] Ana Valéria Medeiros Wanderley, conception et implantation d'un système d'intelligence competitive dans une entreprise pétrolière dans un environnement de déréglementation, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix Marseille III, 2004, p 17.

[9] Glynn Marie Ann, innovative genius : a framework for relating individual and organizational intelligence to innovation, Academy of Management Review , vol 21, n° 4 , 1996, p 1081-1111.

[10] Stéphane Goria, opcit, p 533.

هدف الذكاء الإستراتيجي عند Thierauf هو فهم أين تذهب المنظمة و كيف تحافظ على قدرتها التنافسية على المدى الطويل لمواجهة التحديات المستقبلية و التغيرات[1]. أما Albright فيري بأن مسح المحيط هو الإتصال الداخلي بخصوص المعلومات الخارجية و التي يكون لها تأثير هام على سيرورة صناعة القرار في المنظمة و التي من خلالها يمكن من الحفاظ أو رفع من قيمة المنظمة خلال هذه المرحلة أصبح التركيز على مسح المحيط يتم ضمن التفكير الإستراتيجي كما أن الرصد (monitoring) المستمر للمحيط يعطي القدرة للمنظمة على الاستجابة لإجراء التغييرات اللازمة و الذي يعني الفرق بين النجاح و الفشل[2]. و عرفت هذه المرحلة الاستقرار في المصطلح المستعمل و المخصص لذكاء التنافسي و الذي يشير إلى أهمية الحراسة الشاملة للمحيط و دور الذكاء التنافسي على خدمة القرارات الإستراتيجية.

بعد التشخيص للمراحل الثلاثة التي مر بها استعمال الذكاء في أدبيات البحوث الأمريكية و التي تميزت بعدم الإستقرار في التعاريف و المصطلحات و المرادفات المستعملة و بهدف توضيح الرؤيا الخاصة بتطور هذه المفاهيم نقترح الجدول التالي :

جدول رقم 4 : تطور المفاهيم في البحوث الأمريكية و الخاصة بمصطلحات الذكاء

المرحلة	توجه المحتوى	المصطلحات الأكثر إستعمالا
مرحلة البروز من 1958 إلى 1980	الاهتمام بالمعلومة لخدمة التخطيط و الإستراتيجية فيما بعد. هذا الاهتمام يكون على شكل نظام (هيئة دائمة تشرف على مراقبة المحيط لتمكن من قيادة الأعمال). إدارة عمليات البحث و إدراك فهم المحيط أدت إلى بروز عبارات الإشارة الضعيفة التي تمكن المنظمة من أن ترتقب المفاجأة و الأزمة ضمن البحث في المعلومة التي تشير الإنتباه (أي البحث الغير مقصود) و البحث الهادف (البحث عن معلومات محددة لفهم مسائل محددة في المحيط).	- Business intelligence system, - Organizational intelligence, - Scanning the business environment, - Monitoring environment, - Intelligence business.
مرحلة النضج 1981 من إلى 1988	التركيز على فهم المنافسة و الأعمال مع بروز المفهوم الذكاء التنافسي ليبرز على أنه سيرورة تبدأ من جمع المعلومة و تنتهي بنشرها إلى أصحاب القرار و إعطاء الطابع الرسمي لهذه السيرورة على مستوى المنظمة حتى لا تتجزأ عن القرار الإستراتيجي.	- Scanning environment - Intelligence - Intelligence compétitive
مرحلة التوطيد من 1989 إلى 2012	يأتي الذكاء الاستراتيجي ليبرز الإهتمام بالمعلومة الإستراتيجية التي لها أثر على مستقبل المنظمة أو الذي يعطي قيمة جديدة للمنظمة (القيمة السوقية) مع سيطرة البحوث الخاصة بالذكاء التنافسي باعتباره إحدى أدوات الإدارة الإستراتيجية و القرارات الإستراتيجية التي تضمن ديمومة المنظمة.	- Environment scanning - Intelligence strategic - Intelligence compétitive

المصدر: من إعداد الباحث

[1] Laura Camilla Seitovirta, opcit, p 12.
[2] Albright S. Kendra, environmental scanning: radar for success, Information, Management Journal, may-june 2004, 2004, volume 38, issue 3, p 40.

البداية كانت قوية مع عبارات (Scanning and monitoring environment) أي الرصد و الحراسة للمحيط و مع إستعمال ضعيف لعبارة الذكاء التنافسي لتصبح في أخر المطاف الأكثر إستعمالا و تستقر البحوث على العموم على هذه العبارة و تصبح مصطلح تشير إليه الكثير من البحوث.

مطلب 2: التنبيه والحراسة واليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في فرنسا

إعادة إستعمال العبارات و المفاهيم المطروحة على الخصوص عند الباحثين الأمريكيين و تحويلها إلى اللغة الفرنسية أدى بترجمة الحراسة و مسح المحيط إلى اليقظة و الذكاء التنافسي إلى ذكاء المنظمة ثم الوصول إلى مصطلح الذكاء الإقتصادي و الذي حصد الإجماع مع الوقت و يعتبر كل من (Philipe Baumard) و (François Jakobiak[1]) و (Humbert Lesca) و (Jean Michel Ribault) و (Jacques Morin) و (Bruno Martinet[2]) من الباحثين الرواد في التحسيس و نشر هذه المصطلحات و المفاهيم. و بعد إطلاعنا على عدة بحوث و أعمال توصلنا إلى أن التطور الذي أدي إلى بروز مفهوم الذكاء الاقتصادي في فرنسا و الذي مر عبر المراحل الثلاثة التالية:

مرحلة البروز من 1984 إلى 1993: و تخص الإنتقال من مفهوم اليقظة إلى مفهوم الذكاء الإقتصادي و البداية كانت مع الباحث الفرنسي Oury Jean الذي أشار إلى خطر غياب التنبيه و فعالياته في كتابه الاقتصاد السياسي المنبه و يعتبر الإنتباه نشاط يتطلب مجهودات دائمة من خلال الملاحظة والتساؤل كما يقترح الكاتب وضع الإنتباه في مركز التحليل لسيرورات الإقتصادية[3]. الانتباه (vigilance) يمكن من إدراك الإشارات التي تعلن عن حدث يكون منتظر والذي يقود إلى إعداد تمثيل مستقبلي لتأقلم المنظمة مع تغيرات محيطها. ثم يتطور مصطلح الإنتباه بين 1984 و 1988 ليدخل كل من مصطلح الحراسة و اليقظة بحيث عرف THIETART الحراسة كسيرورة ديناميكية التي تجدد بدون توقف والتي تتغذى من مجموع المصادر التي تستند إليها المنظمة[4]. تتمثل الحراسة في البحث وتحليل معلومات عن المحيط التنافسي بهدف أخذ القرارات الإستراتيجية بالنظر لتطورات التكنولوجية و الأزمات. و يعتبر الباحث Jacque Morin [5] من الرواد الذين روجوا لمصطلح اليقظة التكنولوجية و إقترح نموذج إدارة المصادر الإستراتيجية المعروفة بإدارة الموارد البشرية و الوسائل و المعارف و السيرورات و براءات الاختراع و نظام المعلومات و الإدارة المباشرة و الغير المباشرة التي تساهم في الديناميكية. كما أشار Edighoffer [6] بأن التخطيط لا يمكن من أن يأخذ بعين الاعتبار عدم الاستمرارية للمحيط و المفاجآت الإستراتيجية. و أكد LESCA[7] في كتابه على دور الحراسة للتأقلم مع تغيرات المحيط و يقترح حراسة بعض المتعاملين كالزبائن و المنافسين و مراكز البحث و السلطات العمومية والمعاونين. كما يعتبر Villain Jacques [8] من الباحثين القلائل اللذين إستعملوا عبارة الذكاء ليصف نشاطات وظيفة اليقظة و مراقبة المحيط التي تمارسها المنظمات و الإدارات و يعبر عن الذكاء بمعنى المقدرة على الفهم من خلال الاستماع داخل وخارج المنظمة. ثم بدأ يتوسع مصطلح اليقظة إلى الأشكال الأخرى من اليقظات و التي تدمج المعطيات الاقتصادية و

[1] Jakobiak François, maîtriser l'information critique, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1988 & Jakobiak François, pratique de la veille technologique, Les Éditions d'Organisation, 1991 & Jakobiak François, exemples commentés de veille technologique, Paris, Éditions d'Organisation, 1992.

[2] Martinet Bruno & Ribault Jean Michèle, la veille technologique, concurrentielle et commerciale, Les Éditions d'Organisation, France, 1988 & Ribault Jean-Michel, Martinet Bruno, Lebidois Daniel, le management des technologies, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1991.

[3] Oury Jean M, économie politique de la vigilance, Calmann-Lévy Paris, 1983.

[4] Thietart R. A, la stratégie d'entreprise, Edition Mac Graw Hill, Paris 1984.

[5] Jacque Morin, l'excellence technologique, Edition Publi-unions Picollec, Paris , 1985 & Jacque Morin, le management des ressources technologiques : un vecteur de l'innovation, Revue Française de Gestion, sseptembre-octobre , n° 59, 1986, p 31 -38 .

[6] Edighoffer J.R, processus de décision et surveillance de l'environnement en période de crise, Revue de Gestion, juillet- aout, 1985, p 49 – 58.

[7] LESCA Humbert, système d'information pour le management stratégique de l'entreprise : MC Graw-Hill, Paris, 1986.

[8] Villain Jacques, l'entreprise aux aguets, Masson, Paris, 1989.

التنظيمية مع التأثر باليقظة التنافسية المتواجدة في البحوث الأمريكية والتي من أولوياتها معالجة مشاكل السوق والمنافسة.

Martinet وRibault [1] في 1989 وHunt مع Zartarian[2] في 1990 قاموا بعرض المناهج لترسيم نشاط اليقظة في المنظمة و عرفا Martinet و Ribault [3] اليقظة بأنها موقف منظم نوعا ما خاص بالاستماع للإشارات القادمة من محيط المنظمة والتي من المرجح أن تشكك في الخيارات الاستراتيجية و لاحظا أربعة أنواع من اليقظة وهي التنافسية و التكنولوجية والتجارية والمحيطية و في نهاية الثمانينات إقترح الأستاذ Lesca Humbert [4] تسمية نشاطات اليقظة بقدرة المنظمة على الاستماع الإستشرافي و هذا ما يعني بأن اليقظة نظام التمعن و التقصي للمحيط الخارجي و توقع التغيرات من خلال التساؤل الذي يتبعه تحويل المعلومات الخاصة بالمحيط.

كان التركيز واضح مع بداية التسعينات في إتجاه اليقظة التكنولوجية ومنهم Dou Henri[5] و Jakobiak[6] و Cartano و الأخرين[7] و نذكر بأن سنة 1990 كانت بداية التحول نحو ألفاظ تمس كل المحيط التنافسي التنافسي عوضا من النظر إليه من زاوية معينة و لا سيما مع صدور تقرير René [8] و التأكيد على أهمية المعلومة و ضرورتها في خدمة التنافسية و إهتم العديد من الكتاب في مطلع 1991 بإدارة المنافسة من خلال ممارسة اليقظة مثل Picard [9] الذي أشار إلى اليقظة الاجتماعية Jakobiak [10] مع Lainee [11] اللذان نشرا أعمال الخاصة باليقظة التكنولوجية و التي تبقي تحمل دلالة الحراسة. الإنتباه و الإستراتيجية كانت محل العناوين للعديد من الكتب مثل طرح Cantegreil [12] و Baumard [13] بحيث أبرزا على العلن ما تخفيه الحرب الإقتصادية بين الدول و تتوافق أعمالهما مع أعمال Esambert[14] و Harbulot[15].

و نذكر بأن Baumard [16] إستعمل مصطلح ذكاء المنظمة وعرفه على أنه سلسلة من النشاطات التي يتم القيام بها ضمن منهجية منتظمة و تخص جمع و معالجة و إستغلال المعلومات الخاصة بالمحيط لفائدة المنظمة. فالذكاء يفهم على أنه التفاعل بين المحيط و المنظمة مع التدخل النشط على عكس اليقظة و التي لم تحظي بمعني تتجسد فيه أدوات خاصة مثل بنوك المعطيات و تقارير التعجب* و إنما حظيت اليقظة بمعني و الذي يعتبرها أداة يجب السيطرة عليها لضمان أداء بعض وظائف المنظمة كالتطوير و البحث و الاستراتيجية و الشراكة و التسويق......إلخ مما جعل اليقظة تتشابه مع التوثيق (documentation) لأنها تستعمل مناهج مشتركة (البحث و التنسيق و الحفاظ على المعلومة التي تهم المنظمة). فالذكاء يخفي معني البحث عن المعلومة التي تم إستهدافها مسبقا بينما اليقظة تخفي معني البحث عن المعلومة إن توفرت و في إتجاه معين و التي قد تحمل فرص أو تهديدات على المنظمة و هذا ما أعطي لليقظة دور سلبي (passif).

---

[1] Ribault Jean Michèle & Bruno Martinet, la veille technologique, concurrentielle et commerciale, Edition d'Organisation, Paris, 1989.
[2] Hunt Charles & Vahé Zartarian, le renseignement stratégique au service de votre entreprise, First, 1990.
[3] Martinet Bruno & Ribault Jean Michèle, la veille technologique, concurrentielles commerciale, opcit, p 38.
[4] LESCA Humbert, information et adaptation de l'entreprise, Paris, Masson, 1989.
[5] Dou Henri & Edesval S, la veille technologique, Dunod, Paris , France, 1992.
[6] Jakobiak François, pratique de la veille technologique Edition d'Organisation, opcit, 1991.
[7] Cartano Eric, Dumas Stéphane, Odone Gille & Dou Henri, description des systèmes de veille technologique dans différents centres de recherches, Revue de la Société Française de bibliométrie appliquée, n° 12, 09, 1993.
[8] Rapport du groupe de René Mayer au Commissariat Général au Plan, opcit, p 33.
[9] Picard Danielle, la veille sociale : prévoir et gérer la conflictualité industrielle, Éditions Librairie Vuibert, 1991.
[10] Jakobiak François : exemples commentés de veille technologique, Éditions d'organisation, 1991, p 52.
[11] Lainee François : la veille technologique : de l'amateurisme au professionnalisme, Edition Eyrolles, 1991.
[12] Cantegreil François: vigilance et stratégie : les nouvelles règles de l'entreprise, Edition comptables Malherbes, 1991.
[13] Baumard Philipe, stratégie et surveillance des environnements concurrentiels, opcit, p 67.
[14] Esambert Bernard : la guerre économique mondiale, Edition Olivier Orban, 1991.
[15] Harbulot Christian : la machine de guerre économique: États-Unis, Japon, Europe, Edition Inter-éditions, 1992.
[16] Baumard Philipe, stratégie et surveillance des environnements concurrentiels, opcit, p 137.
* يمكن التطلع علي نموذج من تقارير التعجب في الصفحة 128.

بقي مصطلح اليقظة يسيطر إلى غاية نهاية 1993 و نشير إلى أعمال De Guerny و Delbes [1] في هذا الشأن اللذين سلط الضوء على الطرق المستعملة لتأمين الفوز بالرهانات الإقتصادية كما هو الحال بالنسبة إلى Chweizer[2] و Habert[3].

2.2 مرحلة النضج من سنة 1994 إلى 2000 : سجلت الاهتمام باليقظة الإستراتيجية و بأهدافها العامة ونذكر من بينهم Lesca[4]. سنة 1994 تعتبر نقطة إنعطاف فيما يخص تطور مصطلح الذكاء الإقتصادي مع صدور تقرير هونري مارتر (Martre Henri) الذي أعطي لمفهوم الذكاء الاقتصادي أكثر شهرة و قبول عام و عرفه بأنه أداة للمعرفة و الفهم الدائم لحقائق الأسواق و التقنيات و الطريقة التي يفكر بها المنافسين وثقافتهم وقدراتهم على وضع أهدافهم حيز التنفيذ. يدقق التقرير تعريف الذكاء الاقتصادي على أنه مجموعة التصرفات المنسقة للبحث والمعالجة والتوزيع وحماية الأملاك المعلوماتية. كما تضمن هذا التقرير تحليل لأنظمة الذكاء الاقتصادي على مستوى الدول مع تحديد مؤهلات و نقائص الجهاز الفرنسي و شرح لماذا إقتصادية السوق أنتجت أنظمة إستراتيجية للمعلومات أكثر أداء بالنسبة للآخرين و عرض التقرير تحليل للأجهزة نظام الذكاء الاقتصادي لكل من ألمانيا واليابان وبريطانيا والسويد و الولايات المتحدة الأمريكية.

مع بداية سنة 1995 بدأ ينتشر إستعمال مصطلح الذكاء الإقتصادي وعرفه Dou Henri بأنه يخص إهتمام المنظمة بكل العناصر الخارجية التي تتفاعل مع نشاطها[5]. كما قاما Martinet وMarti بإختيار مصطلح الذكاء الاقتصادي لأنه لا يحمل دلالات سلبية بالمقارنة مع مصطلح اليقظة أو الحيطة والحذر باعتبار الذكاء قدرة تفكير و قدرة المنظمة للتكيف مع المحيط[6].

في سنة 1996 عرضا Besson وPoussin الذكاء الاقتصادي على أنه أداة قادرة على كشف التهديدات و الفرص من كل نوع في سياق منافسة شديدة ضمن قوانين السوق التي لا يمكن لوحدها من تفسير نجاح أو فشل المنظمة[7]. الذكاء الاقتصادي يهدف إلى تقدير كل ما يخص المحيط القريب و البعيد للمنظمة ضمن دورة المعلومة مع إيجاد الروابط بين المعلومات المشتقة في الزمان و المكان.

كما حاول Bouchard و Thomas[8] تقديم تعريف يكمل التعاريف السابقة الخاصة بالذكاء الاقتصادي و يعتبره سيرورة مستمرة و متكررة لاكتشاف معنى الحقيقة الاقتصادية و نية المتعاملين في السوق وفق هدف دقيق و التي تبلغ النتائج في الوقت الملائم للذي يأخذ القرار و يأمر بالفعل و فسر Rouach الذكاء الاقتصادي على أنه ثقافة و طريقة عمل للوسائل الموجودة ضمن نظام اليقظة المرتبطة بجميع أشكالها (التكنولوجية و القانونية و المالية و السياسية و الاجتماعية)[9]. و يعتبر Bloch الذكاء الاقتصادي سيرورة تبادل المعلومات و واجهة بين المنظمة و المحيط وتأسف إلى إهمال مفهوم التأثير في العديد من التعاريف و الذي يشابه جماعة الضغط (lobbying) بهدف التأثير على محيط المنظمة[10]. و يعرف

[1] De Guerny J & Delbes R, gestion concurrentielle, pratique de la veille, Delmas, Paris, 1993.

[2] Chweizer P Grasset, les nouveaux espions : le pillage technologique des USA par leurs alliés, Paris, Grasset, 1993.

[3] Habert D, les Sogo Shosha : comment les sociétés de commerce international japonaises gèrent le monde, Economica, Paris, 1993.

[4] Lesca Humbert, veille stratégique: l'intelligence de l'entreprise Aster, Paris, 1994.

[5] Dou Henri, veille technologique et compétitivité, Dunod, Paris, France, 1995.

[6] Martinet Bruno & Marti Y N , l'intelligence économique, Paris , les Éditions d'Organisation, 1995.

[7] Besson Bernard & Poussin Jean-Claude, du renseignement à l'intelligence économique, Dunod, France, 1996, p 78.

[8] Bruffaert-Thomas Josette & Bouchard B, veille et intelligence économique de la stratégie à la communication de l'information, Edition IDP Sarl, 1996.

[9] Rouach Daniel , la veille technologique et l'intelligence économique, volume 3086, Paris, Presses Universitaire de de France , Collection Que sais-je ? 1996.

[10] Bloch Alain, l'intelligence économique, Economica, Collection Economica de poche n° 38 , France , 1996 , p 10 et 99.

Levet و Paturel [1] الذكاء الاقتصادي على أنه الجمع والتفسير للمعلومة الاقتصادية لغرض فعل إقتصادي فوري أو في وقت لاحق و يأخذ الطابع الفردي أو الجماعي كما أضاف وظيفة لذكاء الإقتصادي المتمثلة في ممارسة التأثير عن الوظائف الثلاثة الأخرى لذكاء الإقتصادي الذي قدمها Clerc Philipe و التي تشمل السيطرة على الأملاك العلمية و التقنية و إدراك الفرص و التهديدات و إعداد الاستراتيجيات لخدمة المصلحة الوطنية و المنظمة[2]. Marmuse[3] بدوره عرف الذكاء الاقتصادي بالقدرة على تحديد الفرص الإستراتيجية و تقييم النوعية المحتملة أما Colletis[4] عرف الذكاء الاقتصادي بقدرة المنظمة بالتوفيق بفعالية للذريات و الكفاءات الداخلية و الخارجية لغرض تفسير مشكل معروف.

و لكن ما تم ملاحظته هو أن العديد من الكتاب إختصروا مفهوم الذكاء الإقتصادي في مفهوم اليقظة و جاء هذا اللبس لأنه كان عند العديد منهم مصطلح جديد يحمل مفهوم كل أشكال اليقظة و في 1998 ربط Jakobiak بينهما ليشير بأن الذكاء الاقتصادي هو توسعة لليقظة الإستراتيجية (كل من اليقظة التكنولوجية و التنافسية) مع الاستعمال الهجومي للمعلومة و أن أهدافهما متقاربة و أعتبرها مشابهة لذكاء التنافسي الذي يستعمله الأمريكيون[5]. كما ذكر الباحث بأنه ينطوي عن الذكاء الإقتصادي التنسيق بين الفعلين على مختلف مختلف المستويات لأن التنظيم الداخلي للمنظمة و التنظيم الوطني معنيان بالعمل على سوى[6].

في سنة 1998 نسجل ما :

- ✓ ذكره Achard و Bernat بأن مفهوم الذكاء الإقتصادي مبني في نفس الوقت على القدرة على تحليل المشاكل المعقدة بسرعة إلى حد ما و القدرة على تلخيص و إنشاء معارف جديدة[7]. و حسب الباحثان فإن المرور من المعلومة إلى المعرفة ضمن سيرورة الذكاء الإقتصادي يجلب إلى المنظمة عدد من القيم التي تساهم بشكل مباشر في الحفاظ على روح التعلم للذين يكونون المنظمة المتعلمة. و يتضح حسبهما بأن الذكاء الإقتصادي تيار التبادل الثري لأنه يرتكز على تشجيع العمل الشبكي المبني بصفة نظامية على كفاءة الأخر و التفتح على الرسائل القادمة من المحيط. و ذكرا أيضا بأن مسعى المصادقة على الذكاء الإقتصادي يهدف إلى ربط على مستوي المنظمة مختلف القوي بغرض إستباق النوايا الإستراتيجية للمنافسين.
- ✓ جلب إهتمام كل من Andrieu [8] و Revelli[9] و Samier و Sandoval[10] بتقنيات البحث على المعلومة في الأنترنيت ضمن سياق الذكاء الإقتصادي بحيث الرهان في مجال الصراع على التنافسية سوف تكمن مستقبلا في السيطرة على اليقظة من خلال الأنترنيت. كما عرفا Samier و Sandoval اليقظة التكنولوجية بأنها مجموعة من التقنيات الشرعية و التي تهدف بطريقة نظامية إلى جمع و تحليل و نشر المعلومات التكنولوجية النافعة التي تمكن من الحفاظ و نمو المنظمات من خلال تصميم و تطوير منتوجاتها. كما أن اليقظة حسب المؤلفان تستجيب إلى عدة أهداف: تقليص

---

[1] Levet Jean Louis & Paturel Romero Urego , l'intégration de la démarche d'intelligence économique dans le management stratégique, actes de la 5éme conférence de l'Association International de la Management Stratégique AIMS, Lille , 13-15 mai, 1996.

[2] CLERC Philipe, intelligence économique, Paris, Encyclopédie Universalis, 1995.

[3] Marmuse Christian, politique générale : langages, intelligence, modèles et choix stratégiques, Economica, Paris, 1996.

[4] Colletis Gabriel, intelligence économique: vers un nouveau concept en analyse économique, Revue d'Intelligence Economique, n° 1, 1997, p 25-34,.

[5] Jakobiak François, l'intelligence économique en pratique, les Edition d'Organisation, 1998.

[6] Jakobiak François, opcit, p 15.

[7] Mourad Oubrich, processus d'intelligence économique : transformer l'information en connaissance, Acte de colloque de l'Association Information et Management, Grenoble, 2003, 11 p.

[8] Andrieu Olivier, comment trouver l'information sur Internet, Éditions Eyrolles, 1998.

[9] Revelli Carlo, Intelligence stratégique sur Internet, Dunod, 1998.

[10] Dominique Antoine Maison, information et prise de décision dans la gestion des risques sanitaires environnementaux : les apports de l'intelligence économique et territoriale «exemples de l'Organisation Mondiale de la Santé et de la Guyane française», thèse de doctorat sciences de l'Homme et de la Société, Université du Sud Toulon-Var, 2010, p 103-104.

الريب لأخذ القرار الحسن مع تفضيل صعود المعلومة و إعطائها الطابع الرسمي (formalisation)، الإبداع لربح حصص في السوق و إيجاد منافذ، إغتنام الفرص و تحديد المحاريب (niches) و الإشارات الضعيفة، تقييم التموقع بالمقارنة مع الآخرين و الحفاظ على التنافسية. و نوها Samier و Sandoval[1] بأن الأنترنيت أعادت تركيبة المحيط و أصبحت حراسته عبر الأنترنيت أمر حيوي بالنسبة للمنظمات و التي صارت بحاجة إلى تعزيز حراسة العالم الحقيقي عبر حراسة العالم الافتراضي. و من خلال منظور اليقظة الإستراتيجية لاحظا المؤلفان بأن العالم الحقيقي يجد موارده في العالم الافتراضي وأن مركز المنافسة هو السيطرة على المعلومة التي أصبحت أمر إستراتيجي.

- ✓ نشرته الجمعية الوطنية الفرنسية للقياس[2] (AFNOR) تعريف لليقظة و لتمكين من ضبط تنظيم العروض الخاصة بخدمات اليقظة و كذا الخدمات الخاصة بوضع نظام اليقظة و طرق إنجازها. كما نشرت القياسات الخاصة بي تعاريف الألفاظ المرتبطة باليقظة (لا سيما أنواع المعلومة التي تستعمل في مجال اليقظة).

في سنة 1999 عرض De Vansconcelos[3] في أطروحته بأن الذكاء الاقتصادي هو القدرة على فهم العلاقات الموجودة بين عناصر وضعية و التكيف لغرض تحقيق المبتغى الخاص كما عرفه أيضا بأنه مجموعة من عدة أفعال منسقة و مستمرة أي: أعمال التوجيه و الجمع و التخزين و النشر بهدف معالجة المعلومة حتى تصبح قابلة للاستعمال الاستراتيجي من خلال تحويل المادة الأولوية (المعلومة) إلى قيمة مضافة. هذه الأفعال التي تم تطويرها قانونيا يجب أن يكون لها نظام المعلومات و إتصال مدمج عبر شبكة والتي ترتكز من جهة على شبكة داخلية للمنظمة (عبر الأنترانت) و من جهة أخرى ضمن تعاون (عبر شبكة الأنترنيت) بين المتعاملين الخارجيين اللذين لهم مصالح مشتركة. و في نفس السنة Guichardaz و الآخرون[4] عرفوا الذكاء الإقتصادي بأنه سيرورة و التي من خلالها تحول كمية من المعلومات إلى معرفة في محلها و إستخدمها لتحليل منافس و إستراتيجيته و قدراته و نواياه. كما أشروا بالرغم من أن الذكاء الإقتصادي يكتسي الطابع القانوني بالمقارنة مع الجوسسة الصناعية فإنهما يتقاطعان في أربعة نقاط على الأقل: مجال الممارسة متشابهة بحيث أصبحت الجوسسة تهتم منذ أمد قصير بالطابع الإقتصادي الخاص بالمنظمة مع أقل دلالة عسكرية و النقطة الثانية تتطابق و تخص طرق جمع و معالجة المعلومات و النقطة الثالثة تخص الذكاء الإقتصادي الذي سوف يتطور تدريجيا نحو الجوسسة كما سيتعزز الطابع الهجومي لذكاء الإقتصادي و أخيرا بالرغم على أن نشاطات الجوسسة غير شرعية فإن إستغلال المصادر المفتوحة تشكل إحدى النشاطات الأساسية لمصلحة الإستخبارات[5].

تكللت هذه المرحلة بإدراج التقنيات الخاصة بالمقارنة المرجعية (benchmarking) التي أصبحت حاضرة في بعض الأبحاث الخاصة بالذكاء الاقتصادي و التي عرضها الممارسين مثل Lépeule مع Marti [6] و Jakobiak[7] لاحقا.

[1] Samier Henri et Sandoval Victor, opcit, p 10.
[2] AFNOR, prestation de veille et prestation de mise en place d'un système de veille, norme expérimentale XP X50-053, Paris, AFNOR, avril 1998.
[3] De Vansconcelos CRM, l'intelligence économique et la stratégie de développement de la PME, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Grenoble 2, France, 1999.
[4] Slimane Boural, l'amélioration des pratiques de veille en entreprise: approches analytiques et expertes de l'intervention, thèse de doctorat en psychologie, Université Paul Verlaine, Metz, 2009, p 66 -67.
[5] Laurice Alexandre-Leclair, la sûreté économique comme stratégie de contre intelligence économique, veille stratégique scientifique et technologique «VSST», Barcelone du 15 au 19 octobre 2001, p 12.
[6] Lépeule Jean Marie, Marti Yves-Michel, Benchmarking et intelligence économique. Edition Eurostaf-Les échos, 1999.
[7] Jakobiak François, l'intelligence économique : la comprendre, l'implanter et l'utiliser, Éditions d'Organisation, 2004

نختم هذه المرحلة بالتعريف الذي جاء به Revelli[1] بحيث يعتبر الذكاء الاقتصادي سيرورة جمع و معالجة و نشر المعلومة التي تهدف إلى تقليص حصة الريب في أخذ كل قرار إستراتيجي و هذا يعني أنها تقدم مساعدة تمكن من تحسين الإستراتيجية التي تقودها المنظمة كما أشار بأنه لا يمكن التحدث عن الذكاء الإقتصادي إلا عند إضافة إلى هذا المبتغى إرادة القيام بأعمال التأثير.

مرحلة التوطيد من سنة 2000 إلى 2010: مع بدية سنة 2000 برز مفاهيم مثل إدارة المعارف (knowledge management) و الذكاء الجماعي و التعلم بالتعاون والتي أدرجت في تعريف الذكاء الاقتصادي بغرض إتمام التعاريف السابقة بدون إعطاء توضيح أكثر لمفهوم الذكاء الاقتصادي بل بالعكس أصبحت أكثر تعقد لأنها أرادت أن تدمج في مضمون التعريف كل جوانب الذكاء الاقتصادي (السيرورة و الأهداف و التنظيم المسبق...الخ).

التحقيق الذي قاما به Bournois و Romani بالمعهد للدراسات العليا للدفاع الوطني الخاص بالذكاء الاقتصادي و الاستراتيجي للاعتماد تعريف إنطلاقا من التعاريف التي قدمها 950 مسير للمنظمات الفرنسية و مكنتهما من التوصل إلى أن الذكاء الإقتصادي إجراء منظم لخدمة الإدارة الإستراتيجية للمنظمة و يهدف إلى تطوير التنافسية بواسطة جمع و معالجة المعلومات و نشر المعارف النافعة للسيطرة على المحيط (فرص و تهديدات) [2].

و في سنة 2001 إقترحت « AFDIE » l'Association Française "de l'intelligence économique أي الجمعية الفرنسية لتطوير الذكاء الاقتصادي تعريف لذكاء الاقتصادي و الذي تضمن العناصر التالية[3]:

- ✓ البحث و جمع المعلومات والمعارف المفتاحية التي تنحدر(منها اليقظة و البحث الوثائقي و التحقيق).
- ✓ معالجة و تفسير المعلومات المتحصل عليها عن طريق مسألة قاعدة المعطيات و المعارف و إدارة المعطيات و التحليل و التلخيص (بناء رسومات تفسيرية و نماذج ذهنية) .
- ✓ صياغة دليل إستراتيجي (إستراتيجية الإبداع و قيادة المشاريع و التوقعات و السيطرة على المخاطر وتقييم أثار القرارات التي سوف تتخذ).
- ✓ وضع حيز التنفيذ عمليات الخاصة بتنشيط الشبكات (تنشيط شبكة التأثير و البسط الوقائي للعمليات الهجومية أو الدفاعية و الاتصال حول القيم).
- ✓ تقييم الآثار و تقاسم الممارسات (دراسة التأثير و تقييم السيرورة و تبادل الممارسات و المعارف و التقييم الذاتي و التدقيق).

التعاريف الصادرة منذ 2001 عززت توجهين أساسين الأول توجه توسعي للذكاء الاقتصادي و الذي يعرف كنموذج للإدارة الشاملة و يقترب كثيرا من إدارة المعارف و إنشاء معارف جديدة أو إبداع أدوات معلوماتية ومن ثم التوصل إلى ذكاء الأعمال أما التوجه الثاني فلقد إهتم بالاقتصاد الوطني مع التشديد على الوطنية الاقتصادية و على تنافسية النسيج الصناعي و الأمن الاقتصادي مثل تقرير Bernard Carayon[4]. Carayon[4]. و يري Levet Jean Louis بأن الذكاء الإقتصادي يحتوي على نمطين الأول يخص ***نمط تفكير*** مبني على السيطرة على شرطين أساسين و هما إقتصاد المعرفة و السيطرة على دورة المعلومة التي

[1] Andrey Knauf, ccaractérisation des rôles du coordinateur-animateur: émergence d'un régional d'intelligence économique, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université de Nancy 2, France, 2007 , p 20.

[2] Bournois Franc & Romani Pierre-Jacqueline, l'intelligence économique et stratégique dans les entreprises Française, Economica, Paris, 2000.

[3] Jean Pierre Dufau, Rapport sur l'intelligence économique, document n° 19, Assemblée Parlementaire de la Francophonie, XXXVI^{ème} session, Dakar, 6 et 7 juillet 2010, Commission de la coopération et du développement, France, 2010, p 5.

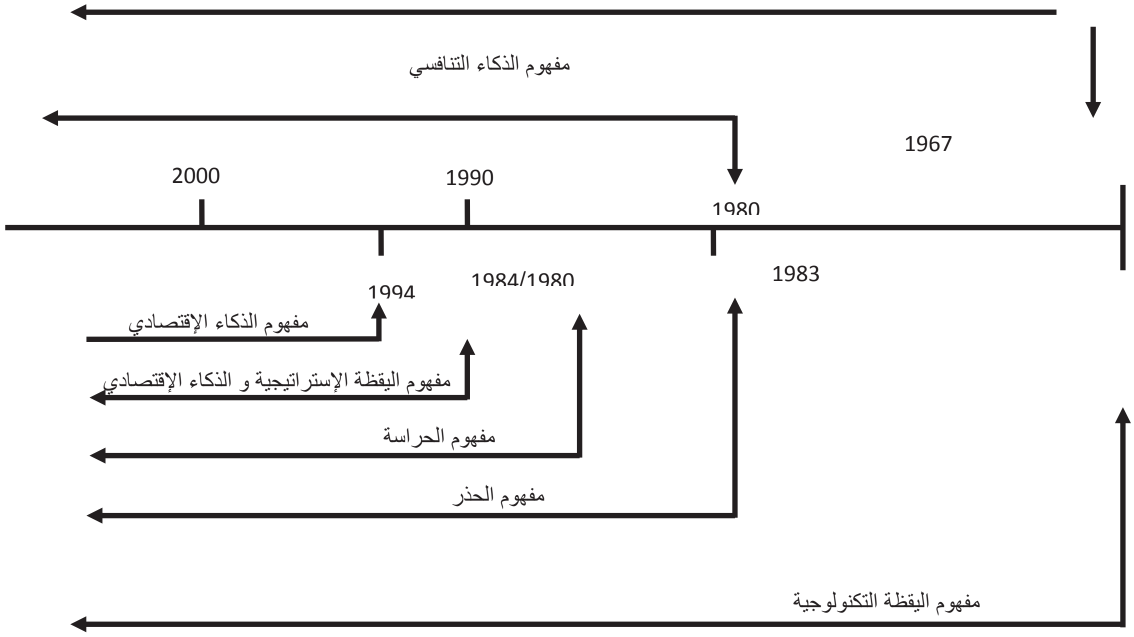
[4] Bernard Carayon, intelligence économique, compétitive et cohésion sociale, rapport au premier ministre, 2003.

تتعقد بحيث التحليل يلعب دور مركزي و الثاني يخص ***نمط الفعل*** ويرتكز على الأعمال الإستراتيجية الثلاثة والتي تشمل حماية الأملاك و الشبكات و جماعة الضغط[1].

المجلة العلمية المختصة في الذكاء الاقتصادي و في عددها الأول خصصا فيها Besson وPoussin [2] تعريف الذكاء الاقتصادي بحيث يتلخص في الاستعداد لفهم والتأقلم مع محيط اقتصادي. وليظهر فيما بعد في مختلف البحوث الفرنسية مشتقات الذكاء الإقتصادي و أهمها الذكاء الإقتصادي الإقليمي و الذي يمثل ممارسة الذكاء الإقتصادي على مستوى ناحية أو منطقة أو إقليم و كذا الذكاء الإقتصادي الإستراتيجي الذي هو إمتداد زائف لذكاء الإقتصادي.

و مما سبق و بالنظر إلى ما جاء به Bruté بأن الذكاء الاقتصادي تسمية متفق عليها في فرنسا بينما على المستوى العالمي يسمى بالذكاء التنافسي[3]. نستنتج بأن مصطلح الذكاء الإقتصادي مستعمل سوى في اللغة الفرنسية و جاء مستمدا من تطور مفهوم مسح و حراسة المحيط ليترجم في البداية إلى مصطلح اليقظة مع التركيز على اليقظة التكنولوجية ليتطور إلى اليقظة الإستراتيجية (يأخذ بعين الاعتبار كل جوانب اليقظة) و لتصبح المقاربة واضحة بين الذكاء التنافسي و اليقظة التنافسية (الإستراتيجية) و يتجه الباحثون و الممارسون الفرنسيون نحو الإجماع على مصطلح الذكاء الاقتصادي والشكل التالي يوضح تطور المفهوم عند كل من الأنجلوساكسونين والفرنسيين :

شكل رقم 6: تطور مفهوم المسح و الحراسة و الذكاء الاقتصادي



Source : Souad Kamou, opcit, p 21.

---

[1] Camille Baulant, spécialisation et échange internationaux : les apports des nouvelles théories du commerce international «les avantages concurrentiels et la compétitivité informationnelle et stratégique », exposé pour les professeurs à l'Université d'Angers, Faculté d'économie, Amphi Sienne, le 17/01/2008, de 9h30 à 12h30, p 20).

[2] Bernard Besson & Jean Claude Poussin, pour une définition de l'intelligence économique, Revue Regard sur l'Intelligence Economique, n° 1, Janvier 2004, France, p 7.

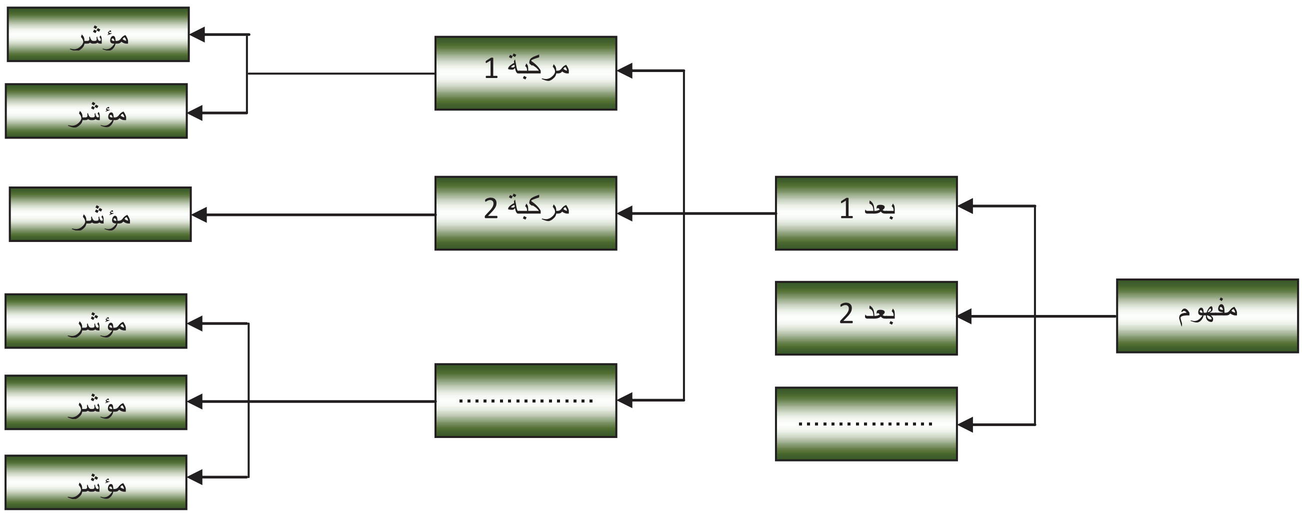
[3] Damien Bruté de Remur, ce que l'intelligence économique veut dire, Éditions d'Organisation, Paris, 2006, p 38.

المطلب 3: جمع التعاريف لبناء مفهوم الذكاء الإقتصادي

إختلفت البحوث التي حاولت تعريف الذكاء الإقتصادي و المبنية بدورها على جمع مختلف التعاريف للذكاء الإقتصادي من حيث الطريقة و ضمن هذا السياق سوف نبين في هذا المطلب عمل قام به باحثين و اللذين إعتمدا في عملهما المقدم ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتورة في كل من بلجيكا و فرنسا تعريف الذكاء الإقتصادي و لكل منهما طريقته الخاصة و التي نوجزهما فيما يلي:

أولا: الباحث Jermy Depauw[1] و الذي ارتكز في بحثه على الطريقة التي إستعملها الباحثان Quivy و Campenhoudt[2] حتى يتمكن من بناء مفهوم و اللذين عرفاه على أنه صياغة لنظرية مهيكلة ضمن أبعاد مبنية والتي بدورها مشكلة من مركبات (مكونات) و التي يمكن ملاحظتها بواسطة مؤشرات والتي يتم بنائها عن طريق الاستدلال و بالتفكير المجرد عوض من الاستنتاج الناجم عن التجربة. الشكل التالي يشرح المراحل الخاصة لبناء مفهوم و التي ترتكز على الأبعاد و المركبات و المؤشرات:

شكل رقم 7 : تمثيل لكيفية بناء مفهوم



Source: Jeremy Depaw, opcit, p 47.

و قد أشار الباحث Depauw[3] من خلال محاولته لتقديم تعريف لإدارة المعلومة على أنها مفهوم عام و الذي يغطي مفاهيم و تخص الحراسة و المساعدة على القرار و الذكاء بالإضافة إلى النشاطات الملتحقة سوآءا باليقظة و الذكاء الإقتصادي و الذكاء التنافسي و مسح المحيط و المفاهيم الأخرى المشابهة. و قام الباحث (Depauw) بجمع و معالجة 54 تعريف مع الإشارة إلى أن جزء هام منها كان باللغة الفرنسية التي إعتبارها سليمة بعد مطابقتها مع التعاريف التي جمعها كل من الباحثين Bulinge France و Stéphane Goria في أطروحاتهما اللتين تنولتا موضوع الذكاء الإقتصادي*.

---

[1] Jermy Depauw, qualité de l'information et vigilance collective sur le web études des stratégies dévaluation des sources en ligue par les professionnels de la gestion de l'information dans les organisation, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université libre de Bruxelles Belgique, Faculté de philosophie et lettres, 2009.

[2] Raymond Quivy & Van Campenhoudt Luc, manuel de recherche en sciences sociales, psycho sup, Dunod, Paris, 2ème édition, 1995 p 118.

[3] Jermy Depauw, opcit, p 27.

* لقد أشارنا إلي مراجع الباحثين Bulinge France و Stéphane Goria في الصفحات السابقة.

المنهجية التي إعتمدها الباحث Depauw تضمنت عزل الكلمات الهامة من التعاريف لتمثل المؤشرات للمركبات الواجب تحديدها و المرحلة الموالية تضمنت ترتيبها حسب الفئات الدلالية (sémantiques) لتمثل التركيبة أي المركبة (composante). و نذكر بأنه قد سبق Jermy Depauw في عمله هذا الباحث Stéphane Goria في إستخدام هذا المنهج والذي كان مكرس لمفهوم إدارة المعرفة و قام بالموافقة بين المفاهيم القادمة من الأدبيات الأكاديمية و المساهمات المهنية.

ففي إطار التحليل الذي قام به Depauw و المتضمن عزل الكلمات المفتاحية فقام بترتيبها إلى 5 فئات دلإلىة (sémantiques) بحيث بادر Depauw بالصنف الأول والثاني أما من الصنف 3 إلى 5 جاء Depauw بالتصنيفات التي إستعملتها Cohen[1] عند ترتيبها لتعاريف الخاصة بالذكاء الإقتصادي و كان سبب هذا الإختيار بإعتبار أن التصنيف التي جاءت به كوهين كان يضم معظم العبارات والمصطلحات الغنية بالمعاني. الفئات الدلإلية الخمسة التي توصل إليها Depauw على الترتيب التالي :

- ✓ التوضيحات المتعلقة بالوساطة الإعلامية (1)
- ✓ التوضيحات المتعلقة **بمحيط** المنظمة (2)
- ✓ التوضيحات المتعلقة بأعمال الإنذار من التهديدات و التنبيه للفرص **الحراسة** (3)
- ✓ التوضيحات المتعلقة بأعمال الإنذار من التهديدات لتنمية الفرص للمساعدة على القرارة **اليقظة** (4)
- ✓ التوضيحات المتعلقة بالتأثير **الذكاء** (5)

وبعد التحليل توصل العدد إلى توزيع مركبات عبر الأبعاد الموضح في الجدول التالي:

جدول رقم 5: توزيع مفهوم إدارة المعلومة حسب المركبات و البعد

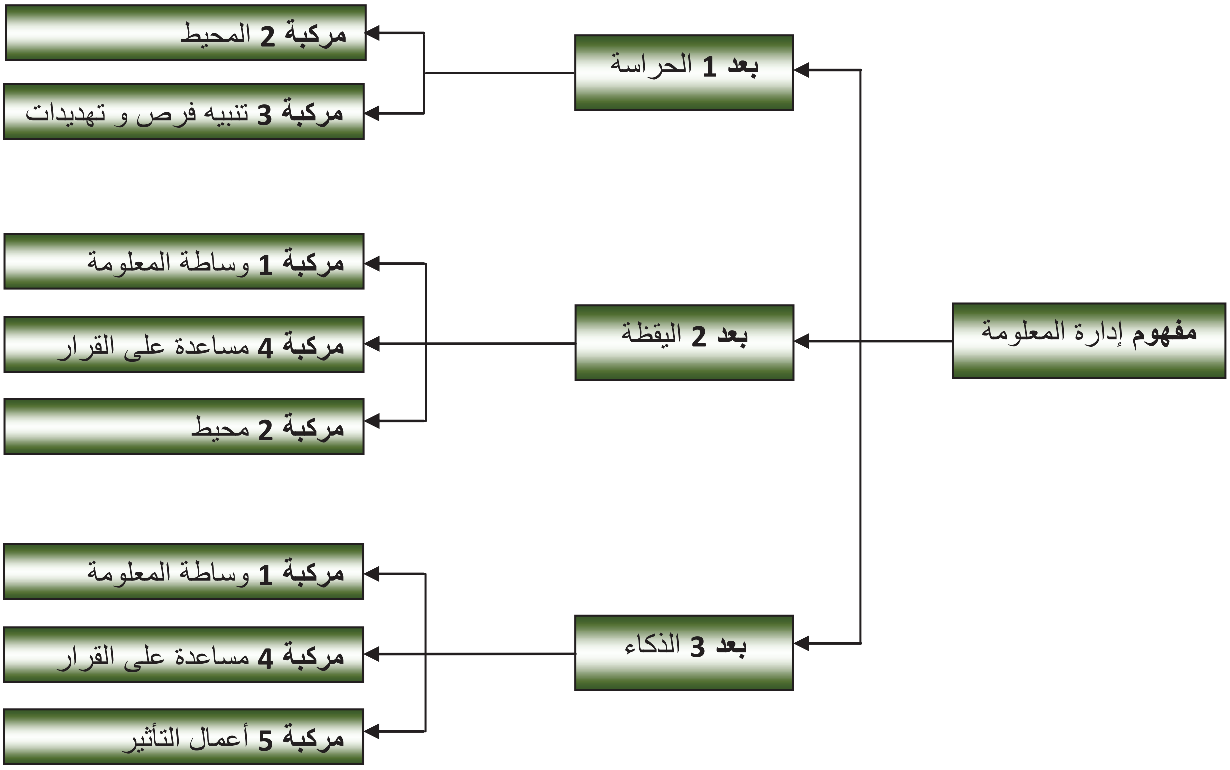
المركبات / البعد	الحراسة	اليقظة	الذكاء الاقتصادي
سيرورة أو وساطة المعلومة	4	40	118
المحيط	19	24	28
التنبيه	15	20	25
المساعدة على القرار	4	38	64
التأثير	0	6	31

Source: Depauw Jeremy, opcit, p 50.

و إستنتج الباحث Depauw من التحليل عدد الأبعاد لكل مركبة لبناء مفهوم إدارة المعلومة والموضح في الشكل التالي :

[1] Cohen Corine, veille et intelligence stratégique, Edition Lavoisier, Paris, 2004, p 45-66.

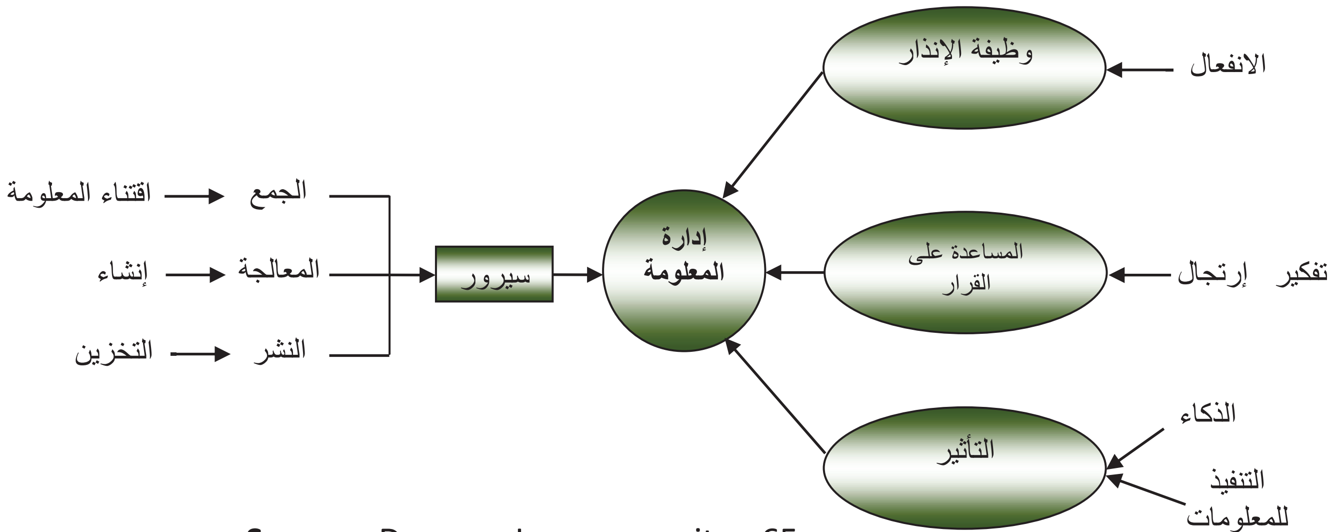
شكل رقم 8: تمثيل لمفهوم إدارة المعلومة مع أبعاده ومركباته



Source: Depauw Jeremy, opcit, p 54.

من مفهوم إدارة المعلومة المعروض في الشكل السابق توصل الباحث Depauw إلى عرض طرح (نموذج) جديد خاص بإدارة المعلومة و الموضح في الشكل التالي :

الشكل رقم 09: نموذج إدارة المعلومة



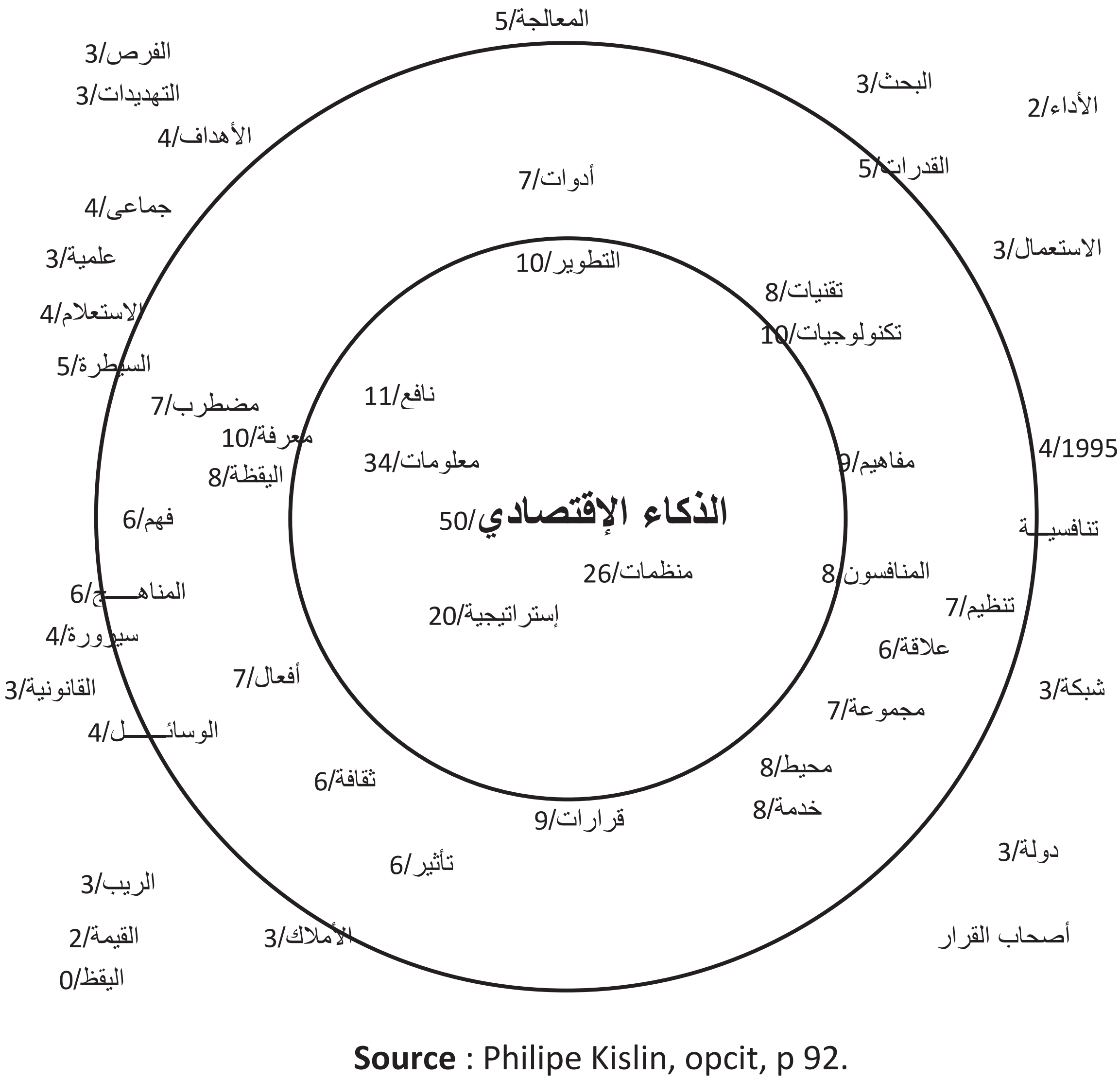
Source : Depauw Jeremy, opcit, p 65.

ثانيا : الباحث Philipe Kislin[1] و الذي حاول جمع المصطلحات المستعملة في تعاريف الذكاء الإقتصادي منطلقا من المراحل الأربعة التي مرت بها التعاريف الخاصة بالذكاء الإقتصادي و التي ذكرتها الباحثة Salles [2] و التي نوجزها فيما يلي :

- ✓ المرحلة الأولى تناسب الثمانينات و بداية التسعينات أين كانت التعاريف مركزة على السيرورات و التقنيات و الأدوات التي تم وصفها بالتفاصيل.
- ✓ المرحلة الثانية التي تغطي التسعينات و التي كانت تهتم بالدرجة الأولى بإستعمالات الذكاء الإقتصادي أو اليقظة الإستراتيجية و أهدافها العامة .
- ✓ المرحلة الثالثة التي بدأت مع نهاية 1990 و عرفت ظهور مفاهيم الإدارة و إنتاج المعارف و الذكاء الجماعي و التعلم في العمل و التعاون.
- ✓ المرحلة الرابعة و التي بدأت مع سنة 2000 و التي أدمجت إلى المفاهيم السابقة الهوية الثقافية و الجهوية الموسعة إلى الدفاع الإقتصادي مع تعدد المراجع الخاصة بالإستعمال الهجومي للمعلومة و إستراتيجيات التأثير و المضادة لتأثير.

من خلال قياس وتيرة المصطلحات المستعملة في التعاريف توصل Kislin[3] إلى الخريطة التالية التي تقدم التمثيل التالي :

شكل رقم 10: تحليل كثافة المصطلحات الخاصة بي 23 تعريف لذكاء الإقتصادي



Source : Philipe Kislin, opcit, p 92.

[1] Philipe Kislin, opcit, p 91.
[2] Salles Maryse, opcit, p 9 & 10.
[3] Philippe Kislin, opcit, p 91.

و بالتالي لاحظ Philipe Kislin بأن المصطلحات المركزية مثل المعلومة و المنظمة والمعرفة أو التطوير الأكثر إستعمالا في التعاريف و توصل إلى تعريفه الخاص لذكاء الإقتصادي الخاص بالمنظمة على أنه قدرة التوفيق بفاعلية للمعارف و الكفاءات التكميلية بغرض حل مشكل قراري غير مسبوق (جديد أو غير معهود) و تصبح إجراء جماعي لحل مشاكل (قرارية بالنسبة لصاحب القرار و إعلامية بالنسبة لليقظ) و التي تهدف إلى تحفيز الإبداع (من خلال إنشاء معنى). فهذا الذكاء الاقتصادي عبارة عن الوعي بالمحيط الذي يمكن صاحب القرار من حل مشكلته بطريقة مثلى (عظمي) أي القرار و رد الفعل على المحيط مع الدراية للكل[1].

المطلب 4 : محاولة بناء مفهوم الذكاء الإقتصادي من مختلف التعاريف

إنطلاقا من الطريقة التي عمل بها Jermy Depauw والملخصة في المطلب السابق و الذي إرتكز بدوره على الأعمال التي قاما بها Quivy و Compenhoudt [2] المتخصصين في العلوم الإجتماعية و البسيكولوجيا سوف نحاول في هذا المطلب من بناء مفهوم خاص بالذكاء الإقتصادي.

البداية تكون مع بناء ***مؤشرات*** من خلال عزل الفئات الدلإلية أو العبارات أو المصطلحات التي لها أكثر توضيح للذكاء الإقتصادي (الكلمات الهامة) ثم القيام بتعدادها. ثم في المرحلة الموالية نحاول تركيب معنى و الذي يحتوي على أهم المؤشرات و الأكثر تكرار (التوصل إلى **المركبات** التي تحتوي على معني يظم معظم المؤشرات). نذكر بأن المركبات تم إستخراجها من التعاريف و بنفس المنهجية نقوم في المرحلة التي تتبعها باقتراح **بعد** يكون بدوره أكثر إدلاء للمركبات التي توصلنا إليها.

بعد تفحص العديد من الأدبيات التي تناولت موضوع الذكاء الإقتصادي و اليقظة و الذكاء التنافسي و المفاهيم القريبة من الموضوع قمنا بجمع **112** تعريف و المطروحة حسب تسلسلها التاريخي **في الملحق رقم 1.** فالنتيجة التي توصلت إليها تضمنت أربعة أبعاد إنطلاقا من عدة مؤشرات بحيث يبرز الجدول التالي البعد الأول و المفصل في الجدول التالي:

جدول رقم 6 : عدد المؤشرات الخاصة بالبعد الأول

البعد	المركبات	المؤشرات	عددها	مجموع
حراسة المحيط (اليقظة)	دورة المعلومة	جمع / البحث	52	155
		معالجة /تحليل/تغيير	41	
		تخزين	3	
		نشر	20	
		أنواع المعلومة	10	
		نظام	03	
		السيرورة	26	
	أدوات الحراسة	الطرق	3	08
		المنهجية	1	
		الوسائل	4	
	إستباق المحيط	إنشاء معنى	4	08
		الإشارات الضعيفة	1	
		الإنذار المسبق	3	

المصدر: من إعداد الباحث

[1] Philippe Kislin, opcit, p 92.
[2] Jeremy Depauw, opcit , p 46.

بنفس الطريقة و المنهجية التي قمنا بجمع باقي المؤشرات حتى نتوصل إلى بناء مركبات (التي تعطي معنى أو مدلول للمؤشرات) مع حساب عدد تكرارها في 112 تعريف التي هي قيد التحليل لنتوصل إلى بناء ثلاثة أبعاد أخرى و التي هي إدارة المحيط و الإدارة الإستراتيجية و إدارة التغيير الموضحة في الجدول التالي :

جدول رقم 7 : عدد المؤشرات الخاصة بالبعد الثاني و الثالث و الرابع

البعد	المركبات	المؤشرات	عددها	مجموع
إدارة المحيط	إستراتيجية التأثير	تأثير على المحيط	5	08
		الشبكة	3	
الإدارة الإستراتيجية	الإدارة	التنافسية	8	68
		المعرفة	7	
		الإستراتيجية	19	
		القرار	25	
		الفرص و التهديدات	03	
		القوة و الضعف	01	
		الأداء	02	
		الريب/الشك	03	
	الحماية و السيطرة	حماية الأملاك	06	12
		السيطرة	06	
	الإطار القانوني	إطار البحث	06	06
إدارة التغيير	التعلم الجماعي	الفهم و الإدراك	03	10
		الثقافة	02	
		عمل الجماعي	05	
	تطوير القدرات	القدرات	03	07
		الموارد و الكفاءات	04	
	التأقلم	هياكل	01	07
		التكيف	06	

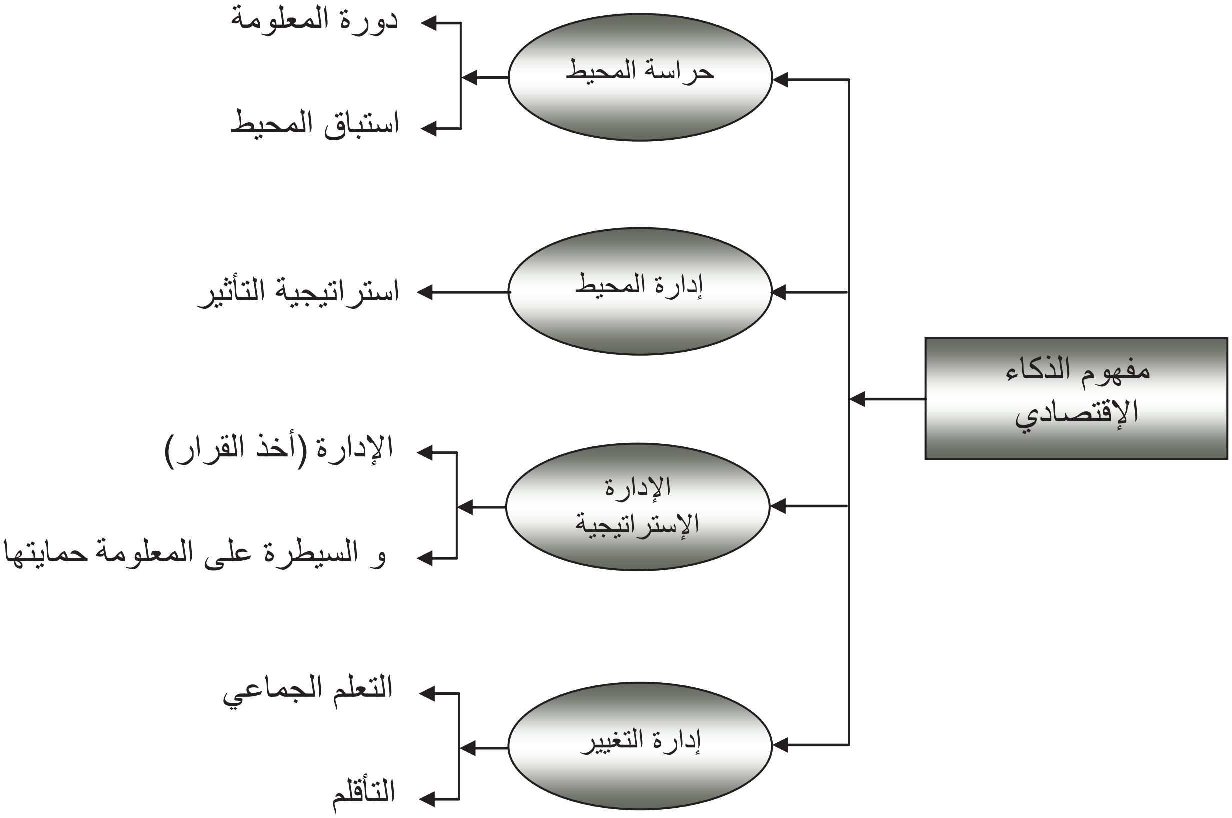
المصدر : من إعداد الباحث

مما سبق نستنتج بأن مفهوم الذكاء الاقتصادي يكون على النحو التالي :

الذكاء الاقتصادي هو إدارة المحيط من خلال حراسته بغرض التأثير عليه بواسطة إستراتيجية و التي تتضمن السيطرة على المعلومة و حمايتها مع مراعات إدارة التغيير.

هذا التعريف يجمله الرسم التالي :

شكل رقم 11: تمثيل مفهوم الذكاء الإقتصادي مع مختلف أبعاده و مركباته



المصدر: من إعداد الباحث

خاتمة الفصل الأول

الذكاء الاقتصادي يسعى إلى تسليط الضوء على المحيط لفهمه جيدا لتمكين من أخد القرار الأمثل و وظيفته إدراك وإستباق التهديدات والفرص بالاعتماد على المعارف والدرايات الموجودة في المنظمة حتى يمكنها الحكم على التحولات الجارية في المحيط ومع أخذ بعين الاعتبار نقاط القوة و الضعف ليتم تحديد الآثار على الأملاك المعرفية للمنظمة.

و العديد من الباحثين أشاروا في تعريفاتهم للذكاء الاقتصادي على أنه يهدف إلى تقليص الشك في سيرورة القرار و خدمة الإستراتيجية. كما ورد عند بعض الباحثين بأن الذكاء الاقتصادي يمكن من إنتاج معرفة تساعد في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة .

أما الذكاء الاقتصادي الذي تمارسه الدولة فيشمل التنسيق بين إدارة المعلومة لدى مختلف أجهزة ومؤسسات الدولة بغرض تيسير الإدارة الإستراتجية للمعلومة على مستوى المنظمة بغية تحسين تنافسيتها لتتموقع في الأسواق العالمية. القصد من إدارة المعلومة بالنسبة للدولة هو تسهيل الولوج إلى المعلومة الرسمية (العلمية والتقنية و الاقتصادية والمالية) من خلال توفير المصادر للمعلومات النافعة و التي توفرها بنوك المعطيات و الدراسات و تمكين المنظمات من الولوج إلى المعلومات عبر شبكة الخاصة (تسخير الخبراء في قطاعات حساسة لمعالجة التطورات و تحليلها و نشر الدراسات الاستشرافية والتقارير الحكومية وتقارير البعثات والمهمات في الخارج و إعتماد تلخيصها ونشرها على شكل تقارير أو ملخصات للمنظمات المعنية.

الذكاء الاقتصادي بمنظور آخر هو سيرورة الجمع و المعالجة و النشر التي تهدف إلى تقليص الخطأ والريب في أخذ القرار الإستراتيجي و تكون عملية الجمع في إطار قانوني مع كل الضمانات للحفاظ على أملاك المنظمة في أحسن شروط النوعية و الآجال و التكلفة. أما التعريف الأكثر شيوع عند معظم الباحثون و الذي شرح الذكاء الاقتصادي على أنه إجراء منظم في خدمة الإدارة الإستراتيجية للمنظمة ويهدف إلى تطوير التنافسية من خلال جمع ومعالجة المعلومات ونشر المعارف النافعة للسيطرة على المحيط (الفرص والتهديدات). هذه السيرورة تساعد على أخذ القرار وتجند المستخدمين وترتكز على تنشيط الشبكات الداخلية والخارجية.

كما أن الغرض من الذكاء الاقتصادي هو إنتاج المعلومات الإستراتيجية والتكتيكية ذات القيمة المضافة العالية لصالح المنظمة مهما كان حجمها من خلال وظيفة اليقظة إنطلاقا من مراقبة المحيط (الزبائن و الموردين و السوق والمعلومات التي يجمعها ممثلي المنظمة عند المشاركة في المعارض و الصالونات و المتابعة المنتظمة لبنوك المعطيات والمجلات العلمية) هذا من جهة و السيطرة على الإجراءات الخاصة بحماية المعلومة الإستراتيجية من جهة أخري.

عدم التوصل إلى تعريف شامل لذكاء الاقتصادي والذي يحصد إجماع و توافق الباحثين و الممارسين لأن كل لفظ يحتوي على مفهوم الأول يخص الذكاء و يشمل سيرورة هدفها ليس فقط تراكم المعلومات والمعطيات ولكن الوصول إلى المعلومات الملائمة التي تمكن من صنع معرفة والتي بدورها تمكن من توجيه القرار ضمن السياق الذي يتطور فيه المحيط و اللفظ الثاني يخص عبارة الاقتصاد و التي يراد بها قيادة التنافسية ضمن شبكة تكونها منظمات و تزودها مؤسسات الدولة بالمعلومات النافعة الناتج تركة صراع عسكري و الذي أخذ عند البعض إتجاه الحرب الإقتصادية أو الهيمنة الاستراتيجية (suprématie stratégique) وعند البعض الأخر إتجاه حرب المعرفة أو الإدراك (guerre cognitive) أو السلاح السري أو حرب المعلومة (infoguerre) أو الإستعلام الإقتصادي وكلها تصب نحو مفهوم خفي و هو فرض **قواعد اللعبة في السوق.**

كما أن لاحظنا بأن القليل من الباحثين الذين ميزوا بين الجانب الجزئي و الكلي في تعريف الذكاء الاقتصادي وحتى على مستوى الجزيء (المنظمة) فالقليل اللذين فرقوا بين الذكاء الإقتصادي على مستوى المنظمة الكبيرة والصغيرة والمتوسطة.

الفصل الثاني

التحول من اليقظة إلى الذكاء الاقتصادي

الفصل الثاني: التحول من اليقظة إلى الذكاء الاقتصادي

المبحث 1 : فهم اليقظة

اليقظة مصطلح فرنسي أصله ترجمة لفظ المسح أو الرصد أو المراقبة (الحراسة) عند الأمريكيين و هذا ما أدى إلى بروز اليقظة الناشطة و اليقظة الكامنة و لقد ميزا الباحثان DE Guerny وDelbes [1] بين اليقظة النشطة (veille active) و اليقظة الكامنة أو السلبية (veille passive) : بحيث اليقظة النشطة مرادفها بالإنجليزية (monitoring) و هي أقرب لكلمة "الحراسة" وتعني النظر في المحيط لمعلومات مدققة التي تستجيب لحاجة محددة مسبقا أو تمكن المنظمة من رد الفعل في الوقت المناسب و بالطرق الملائمة أما اليقظة السلبية و مرادفها بالإنجليزية « scanning » و هي أقرب من معنى المسح أو الرصد بحيث يفترض بأن المنظمة لم تحدد بعد إحتياجاتها من المعلومات و المتدخلين في هذه السيرورة يقومون بالرصد لكل الإشارات الغريبة الموجودة في محيط المنظمة.

فالإشارات الغريبة عبارة عن معلومات متناقضة و الخاصة بحدث أو ظاهرة ما بحيث تفسيرها يؤدي إلي فهم بأن حدث هام يتمهد و سوف ينجر عنه أثر في المستقبل. التأمل في هذا النوع من الإشارة يمكن من إستيعاب التوجهات الجديدة المرتقبة و التي قد تكون توجهات ثقيلة (أي تحتوي على حقائق شبه مؤكدة على فترة تمتد من 3 إلى 5 سنوات و التي تتطلب في الواقع الحذر و رد الفعل) أو القطيعة و التي قد تكون ممكنة أو غير محتملة.

المطلب 1 : تعريف اليقظة و أنواعها

أشار Baumard Philipe [2] بأن لفظ الرصد و الحراسة تعادل لفظ اليقظة و وظيفتها ليست الاستعلامات و الجوسسة الإقتصادية وإنما جمع المعلومات و ملاحظة المحيط كما عرف وظيفة اليقظة على أنها : مجموع النشاطات المنفذة لفهم الأبعاد التاريخية و القانونية و السياسية و الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية و التكنولوجية التي تدخل في فضاء منافسة المنظمة.

سبق إستعمال لفظ الانتباه (vigilance) و حسب الفيلسوف Duval [3] تعني البقاء على إستعداد لرد الفعل عن حدث غير معروف مهما كان الشكل الذي يقع فيه و حتى إن لم يقع ثم حدث تحول في إستعمال الإنتباه لتصبح الحيطة و الحذر من أهم المكونات التي تمكن من الاستعداد لأي إحتمال غير أكيد الذي قد يقع و يحدث المفاجأة و يتمخض عن ذلك لفظ اليقظة يستعمله الفرنسيين باليقظة عند François Brouard [4] هي عملية إستخراج معلومات حول المحيط حيث تمكن من تقليص الشك و بالنسبة إلى Muet Florence والأخرين اليقظة تعني وضع في المنظمة نظام المعلومات في إطار منظم و رسمي و الذي يهدف إلى جمع و معالجة و نشر المعلومات المتعلقة بمحيطها بطريقة مستمرة[5].

يمكن أن نستنتج من هذه التعاريف العناصر التالية :

- ✓ تصنيف اليقظة على أساس الوتيرة الزمنية التالية :

- اليقظة الظرفية الغير منتظمة لها علاقة مع الانشغال الحالي وتخص البحث و النظر في الماضي على العموم وبصفة فردية و على وثائق محددة أو قاعدة معطيات والنتائج المنتظرة تكون على شكل معطيات أو أحداث.

---

[1] DE Guerny J & Delbes R, gestion concurrentielle et pratique de la veille, Éditions DELMAS, 1993.
[2] Baumard Philipe opcit, p 154.
[3] Duval R, pour une approche cognitive de l'argumentation, Strasbourg, Vol 3, 1990, p 195-221.
[4] François Brouard, développement d'un outil diagnostic des pratiques existantes de la veille stratégique auprès des PME, these de doctorat en administration des affaires, Université du Québec, Trois Rivières, 2004.
[5] Muet Florence, Boussier – Desjardins Rolande, Mayère Aune & Salaun Jean Michel, veille technologique, Revue , de la littérature et étude de terrain , CERSI, décembre 1990.

- اليقظة النشطة (proactive) أو الدورية أو المستمرة و يتم القيام بها عند ظهور معطيات أو أحداث جديدة أو قطيعة و تتطلب هذه اليقظة وضع هيكل غير رسمي وتهتم بمجالات تقتصر على أسباب التهديد و ترتكز على تطورات الحدث و معالجته مما يتطلب البحث من خلايا متعددة التخصصات والتي تقوم بتبادل المعلومات المتحصل عليها في الوقت الحقيقي في إطار ورقة الطريق* المتكونة من حقيبة التهديدات والرهانات .

- اليقظة الإستباقية (anticipative) عبارة عن إستغلال يشمل اليقظة الظرفية واليقظة النشطة التي تؤدي إلى إنشاء معنى لإدراك المخاطر التي تهدد المنظمة لإعداد السيناريوهات المستقبلية.

✓ التصنيف الذي جاء به Rouach بحيث تخص اليقظة مراقبة مجالات محددة لتتضمن1:

- اليقظة التنافسية : التي بموجبها تحدد المنظمة المنافسين الحاليين والممكنين وكذلك الشركاء من الجانب الاقتصادي والمالي (تعداد المستخدمين و العلامات والإشهار والمشاريع الجارية...إلخ). الهدف من هذا النشاط عند Revelli[2] هو معرفة الإستراتيجية التي يتبناها كل منافس بحيث تمكن المسيرين من أخذ القرار الجيد في الوقت الملائم وعند Péguiron [3] تهتم اليقظة بتعقب أعمال التطوير و الهدف منه هو تفصيل و تحديد منتوجات المنافسين التي يمكن أن تدخل السوق و الإهتمام بتكاليف وظائف المنتوج و نظرة المستهلك تحديد الاتجاه التجاري و تحديد المنافسين الأكثر تهديدا. اليقظة التنافسية تقوم بمتابعة السياسات التسعيرية التي يقوم بها المنافسين و الإهتمام بمنتجاتهم و خدماتهم الجديدة و الرصد بنتائجهم المالية و كذا التوظيف للمستخدمين التي يقومون به و حصتهم من الزبائن و عقودهم الجديدة من إتفاقيات و شراكة و عمليات الشراء و التحالفات التي يقومون بها و قدراتهم المالية. و دورات التوزيع و تحليل التكاليف و تقييم نشاطات المديرية العامة.

Baumard[4] يفسر هذه اليقظة من خلال الأسئلة السبعة المفتاحية التالية: ماهي مهن المنافسين و هل بلغ المنافسون أهدافهم ؟ على ماذا يمكن أن يكونوا قادرين في المستقبل ؟ ما هو الذي يمكن أن يقوموا به ؟ كيف يرون مستقبلهم ؟ هل مستقبلهم مع مستقبلنا يتقاطع ؟ هل هذا يؤدي إلى التصادم أو التجنب أو التفاهم؟

- اليقظة التسويقية : تتضمن جمع و إختيار ومعالجة ونشر المعلومة الخاصة بتطورات المنتوج والأسواق كما تمثل التقاطع بين البحث والتطوير و تهتم إنطلاق المنتوجات الجديدة وإدراك الأسواق الجديدة كما تهتم بالمعلومات المتعلقة بالمحيط التجاري للمنظمة و سلوك المستهلك وتولي أهمية عن كل الحملات الإشهارية التي يقوم بها المنافسين و أثرها و أذواق المستهلكين وحراسة الأحداث الجارية الخاصة بالزبائن كما تشمل أيضا اليقظة الصورة (image) و التي تهتم بمعرفة أراء المستهلكين حول المنتوج أو المنظمة.

- اليقظة الاقتصادية و المالية: تكون التقنيات الجديدة الإدارة محل الإهتمام وكذلك الشروط البنكية و قيم البورصة و عملية الاندماج و الاتجاهات الاقتصادية والأسواق المالية والموردون وسوق العمل و مراقبة التطورات الجبائية و قوانين المالية و شروط تطور الأسواق المالية.

---

* تحتوي ورقة الطريق علي التوجهات العامة المقدمة من طرف صاحب القرار أو الفرقة المسيرة و تتضمن الحاجيات من المعلومات سوآءا كانت متكررة (مثل قدوم مدخلات جديدة في عملية الإنتاج، نشر تنظيم في الجريدة الرسمية و الذي يكون له أثر في السوق، معرفة براءات الإختراع التي تم إيداعها و التي تتناسب مع تكنلوجية مستهدفة، معرفة الوضعية المالية لأهم الزبائن) أو كانت ظرفية (مثل إعداد قائمة لمصادر المعلومات، تحديد مستوي مصداقية المعلومات، ضبط قائمة للموردين في السوق، ......إلخ).

[7] Rouach Daniel, opcit, p 74.

[2] Revelli Carlo, intelligence économique sur internet, Dunod, Paris, 2000, p 12-14.

[3] Frédérique Péguiron, opcit, p 44.

[4] Philipe Baumard, stratégie et surveillance des environnements concurrentiels, opcit, p 151.

- اليقظة التكنولوجية : عرفها Jakobiak[1] على أنها الملاحظة وتحليل المحيط العلمي والتقني والتكنولوجي والآثار الإقتصادية الحاضرة. و يهتم هذا النوع من اليقظة بالإبداع و الطرق الجديدة للإنتاج و الاختراعات و المنتوجات أو الخدمات و طرق الإنتاج الجديدة و التطورات التكنولوجية التي تصنع الفارق و تطور المعايير في الإنتاج و تطور التكنولوجيات التي تخص مباشرة دائرة قطاع البحث و التطوير للمنظمة و كذا عمليات التصنيع. اليقظة التكنولوجية تقوم بمراقبة تسجيل براءات الإختراع و البحوث الأساسية و المقالات العلمية و الرسائل و التقارير العلمية. و يرى Baumard[2] بأن المنافسة تتمركز حول أقطاب المعرفة وليس حول أقطاب السوق و بالتالي اليقظة التكنولوجية تهتم بي:

✓ الإبداع و حسب ما عرفه Schumpeter[3] بأنه تركيبة جديدة لوسائل الإنتاج الموجودة و الجديدة و تترجم بوضع في السوق سلع و خدمات جديدة (إبداع تكنولوجي) غزو سوق و إكتشاف مصدر مواد أولية لم يسبق إستغلالها (إبداع تجاري) أو تصميم تنظيم جديد (الإبداع التنظيمي).

✓ المعلومة العلمية حسب التعريف الذي جاء به DA SILVA[4] كل معرفة ناتجة أو مرتبطة بناتج البحث العلمي. و قد يتم في أغلب الأحيان إشراك مراكز البحث و المراكز التقنية و الجامعات لغرض الوصول إلى المعلومة الإستراتيجية الجديدة الملائمة لهذه المنظمات.

✓ المعلومة التكنولوجية : و ذكر DA SILVA[5] بأنها تمثل كل نوع من المعرفة المرتبطة بطريقة القيام (faire) بمنتوج أو تحقيق خدمة لانطلاقه (lancer) في السوق يتم رصدها و المعلومة التقنية المتواجدة في براءات الإختراع وصرح ZOUREK بأن 80 % من كل المعلومات التقنية التي تم نشرها موجودة في الملحقات الوثائقية المرفقة لطلب البراءة وعادة معدومة في مكان آخر[6].

✓ اليقظة الإجتماعية (sociétale) تهتم بالسيطرة على العلاقات الجيو إقتصادية و الجيوسياسية العالمية و أثار الثقافات و عادات الشعوب على القدرة التنافسية كما تهتم بمعرفة تحولات المحيط الإجتماعي و كل عناصر محيط المنظمة كالجانب السياسي و الإجتماعي و الثقافي والقانوني والتي تمكنها من التفوق على منافسيها. تسمى هذه اليقظة أيضا باليقظة الشاملة (globale) لأنها تخص معرفة القوانين السارية في المناطق الجغرافية المستهدفة بعملية التصدير و قدرة التفاعل مع تطورات القوانين والقياسات. ويقسم بعض الباحثين اليقظة الإجتماعية إلى:

- اليقظة القانونية وتخص معرفة القوانين الوطنية والدولية (لتوغل في الأسواق الخارجية)،
- اليقظة السياسية والثقافية وتهتم بمعرفة الأخلاق و ذهنيات المستهلكين حسب البلد المستهدف حتى يتم إقتراح منتوج يناسب الطلب المحلي وأيضا تحديد البلد الذي فيه مخاطرة مالية،
- و اليقظة البيئية أي معرفة التطورات الخاصة بالتنمية المستدامة.

و للإشارة عندما نمارس كل أصناف اليقظة (التنافسية و التسويقية والاقتصادية و التكنولوجية و الإجتماعية) أو معظمها فتأخذ تسمية اليقظة الإستراتيجية.

---

[1] François Jakobiak, exemples commentés de veille technologique, Les Éditions d'Organisation, 1992.
[2] Philipe Baumard, stratégie et surveillance des environnements concurrentiels, opcit, p 74.
[3] Schumpeter Joseph.A, théorie de l'évolution économique, DALLOZ, 1935.
[4] Cicera Henrique DA SILVA, services d'information dans le monde globalisé : tendances et stratégies, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix – Marseille III, France, 2002, p 40.
[5] Cicera Henrique DA SILVA, opcit, p 41
[6] Marie Christine Chalus- Sauvannet, opcit, p 56.

✓ التصنيف الذي جاء به Humbert Lesca إهتم بنوع المعلومة التي تنبه عن أحداث مستقبلية:

بحيث كان الباحث الأمريكي Ansoff[1] أول من تحدث عن الإشارات الضعيفة (signals weak) و يقصد بها العناصر التي تبلغ عن تحولات في المحيط في وقت مبكر و التي يجب إدراكها مبكرا قدر الإمكان لتفادي عدم ملائمة إستراتيجية المنظمة أمام محيط يتغير بصفة مفاجئة. بالنسبة إلي Ansoff مفهوم التوقع مرتبط بإدراك التحولات ولا سيما القطيعة المحتملة التي قد تحدث في المحيط والمتعلق بالمنظمة[2]. و أشارا الباحثان (Alloing & Deschamps[3]) بأن Ansoff لم يقدم تعريف أو شرح للإشارة الضعيفة ولكن فسرها بأنها أحداث تشكل مفاجأة إستراتيجية نتيجة تغيرات مفاجئة و مستعجلة وغير منتظرة والتي تهددها سواء بتقلب هام في الأرباح أو ضياع فرص هامة.

و في سنة 1984 يقدم Ansoff مع Mc Donnelle[4] تعريف الإشارة الضعيفة بأنها واقعة (évènement) ينجر عنها معلومات جزئية و تتطلب رد فعل قبل أن تحدث ظاهرة جديدة يكون لها أثار على المنظمة. وطورا الباحثان شرح الإشارات الضعيفة بإعتبارها معلومة غير دقيقة و غير مؤكدة و جزئية و يتم إثرائها إلى بعد تقاطعها مع معلومات أخرى. هذه المعلومات تنذر بوقوع أحداث خاصة تتعلق بتغير المحيط و كلما أخذت المنظمة بعين الاعتبار هذا الصنف من المعلومات إلا و يصبح لديها هامش من المناورة و القدرة على التصرف. كما قدما الباحثان أمثله عن الإشارات الضعيفة كتناقص النوعية عند الموردين و إرتفاع في الغيابات لدى المستخدمين.

إهتم الباحث (LESCA Humbert) مع طلبته بالإشارات الضعيفة ليتوصل الى مفهوم اليقظة الإستراتيجية الإستباقية (veille anticipative stratégique) و عرف (LESCA) اليقظة الإستراتيجية الإستباقية تعني السيرورة الإعلامية (processus informationnel) الإدارية و الذي من قبله تقوم المنظمة بالاستماع الاستشرافي للمحيط بهدف إبداعي لفتح نوافذ الفرص و تقليص الريب[5]. بموجب اليقظة الإستراتيجية الاستباقية تبحث المنظمة على المعلومات ذات الطابع الإستباقي التي تخص تطور المحيط الاجتماعي و الاقتصادي الهدف هو المساهمة في أخذ القرار الذي ينطوي عنه أثر على مستقبل المنظمة[6]. ويشير LESCA وChouk[7] بأنه يوجد طريقتين تمكن من إستباق المحيط : الأولى تتضمن تراكم المعلومات الخاصة بالماضي لتقدير التوجهات المستقبلية والثانية تخص ملاحقة المعلومات التي تعلن عن تغييرات جديدة مسبقة أو توقع بعضها من خلال إشارات الإنذار المبكرة و الإشارات الضعيفة بحيث لم يقدم أي طلب على موضوع ولم يعبر عن أي حاجية خاصة. اليقظة الإستراتيجية تعتمد على الإشارة الضعيفة و الإستباقية والإنذار المبكر فهذا يعني :

- بالنسبة للإشارات الضعيفة و تخص المعلومة التي تحتوي على مقدمة للقطيعة (عدم إستمرارية) ذات أثر هام و تعتبر ضعيفة بالنظر لخصوصيتها : غير كاملة غير مؤكدة و مصدر ضعيف،

---

[1] Ansoff Harry Igor, Eppink.J & Gomer.H, management of strategic surprise and discontinuity: problem of managerial decisiveness, Sciences de Gestion, Cahiers de l'ISME A , série S.G, n° 1, p 459-489.
[2] Raquel Janissek-Muniz, opcit, p 45.
[3] Camille Alloing & Christophe Deschamps, veille stratégique et internet participatif: les usages des agents facilitateurs remettent-ils en question le concept de signal faible? 3ème colloque spécialisé en management de l'information, défis et tendances, 8-9 juin 2011, Shippagan, Canada, p 4.
[4] Ansoff H Igor & Mc Donnelle E, implanting strategic management, Prentice Hall international, Englewood Cliffs, New York, 1984.
[5] LESCA Humbert, veille stratégique pour le management stratégique, état de la question et axes de recherche, Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion, n° 20, 1994, p 31-50.
[6] Humbert LESCA & Blanco Sylvie, théorie et pratique de la veille : quelques retours d'expérience contribuant à l'émergence du concept d'intelligence stratégique collective, colloque veille stratégique scientifique et technologique « VSST », Toulouse, 19-23 octobre 1998, p 58-68.
[7] LESCA Humbert & Kamoun-Chouk Souad, expérimentation d'une méthode d'amorçage du processus d'attention d'attention à l'environnement dans des PMI tunisiennes, CERAG, UMR, C.N.R.S 5820, n° 2005-23, septembre, 2005, p 15.

غير دقيقة، المنفعة غير واضحة و الرؤية ضعيفة و مخبئة داخل معطيات كثيرة و غير منتظمة[1]. الإشارة الضعيفة مرتبطة بعنصر الزمن بحيث تزداد وتيرتها مع إقتراب الحدث (évènement) و مدة حياتها محدودة و تنتهي مع وقوع الحدث.

- المعلومات الإستباقية و تهدف إلى معرفة المتعاملين الحاليين و الفاعلين بالنسبة للمنظمة في المحيط من موردين و شركاء[2]. المعلومة التوقعية تمكن المنظمة من أن تكون على دراية مسبقة لبعض التغيرات في محيطها الإقتصادي الإجتماعي وهناك نوعين من المعلومة الإستباقية وتشمل المعلومة الممكنة (potentiel) كقدرة لمنافس في مجال خاص (التمويل الذاتي و الإبداع مثلا) وعلامات الإنذار المبكرة كتوظيف كفاءات جديدة لدى منافس في إختصاصات حرجة أو إبرام عقد شراكة أو تحالف لمنافس ...إلخ. إشارات الإنذار المبكرة تتميز على العموم بما يلي[3] :

- نوعية : الأحداث التي من الممكن أن تقع و التي ليست موضوع التقارير و يمكن أن تأخذ عدة أشكال مثل عبارات تم إلقاؤها في إجتماع أو مؤتمر أو قصاصة جريدة أو ملاحظات المعطاة حول ورشة، إلخ.

- جزئية : معلومات منتقاة و ممسوكة بشكل منفصل و مشتبه فيها و لكنها قريبة و مرتبطة بمعلومات أخرى و تأخذ تدريجيا معنى و تفسيرا لأنها تمثل جزءا من لغز أو قطعة (puzzle).

- ناقصة : صعوبة الحصول عليها في الوقت المناسب بالنظر إلى طبيعتها.

- غير مؤكدة : يصعب كشفها من الضوضاء و ينتج عنها تساؤلات و فرضيات بحيث يمكن أن تكون المعلومة ناجمة عن رغبة التضليل.

- غامضة : تفتقد الدقة المرغوب فيها و تكون ملتبسة و بالتالي الغموض يخص الكلمات والعبارات التي تقبل أكثر من تفسير و العديد من المعاني وعادة ما تكون متضاربة ومتناقضة.

اليقظة بأصنافها و التي أشار إليها الباحثين الفرنسيين و التي تشمل اليقظة الإستراتيجية و اليقظة التنافسية...إلخ ما هي إلا إمتداد الى البحوث أشار إليها الأمريكيين بمصطلحات مرادفة و المتمثلة في الذكاء الإستراتيجي و الذكاء التنافسي ...إلخ و لكن ما يلفت الإنتباه وهو مصطلح اليقظة الإستراتيجية الإستباقية و الذي يعتبر مفهوم فرنسي جاء نتيجة بحوث إهتمت بكل ما جاء به من أمريكا و خارجها في مجال الإشارات الضعيفة و الإنذار المبكر و التي تمكن من التنبؤ.

للإشارة فإن عدة مجالات محل المتابعة و المراقبة و موطن اليقظة مثل أسعار السلع في الأسواق الدولية كمواد الطاقة (بترول و غاز و فحم ...إلخ) و المواد الغذائية (البن، الأرز، القمح، الصويا...إلخ) و المواد المعدنية (الحديد، النحاس...إلخ) و المعادن النفيسة (الذهب، الأورانيوم، الماص،...إلخ) و سوق العملة.

اليقظة في هذه المجالات المذكورة يهتم بها المتدخلين في الأسواق المالية بغرض تحديد أسعار علاوات المشتقات المالية للتأمين على البيع و الشراء الآجل و بالتالي نرى بأن اليقظة الإستراتيجية الإستباقية بأمكانها أن تلعب دور في تحديد فقعات المضاربة (bulles spéculatives) و توجهات الأسعار.

---

[1] Lesca S & Blanco Sylvie, contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles, Actes du Congrès CIFPME 2002, 6ème congrès international francophone sur la PME, du 30/10 au 1/11 à HEC Montréal (Québec), Canada, 2002, p 6.

[2] Marie Laurence Caron-Fasan, une méthode de gestion de l'attention aux signaux faibles, Revue Système d'Information et Management, vol 6, n° 4, 2001, p 11.

[3] Souad Kamou-Chouk, opcit, p 53, p 54 et 274.

المطلب 2 : المقاربة بين اليقظة و الذكاء الاقتصادي

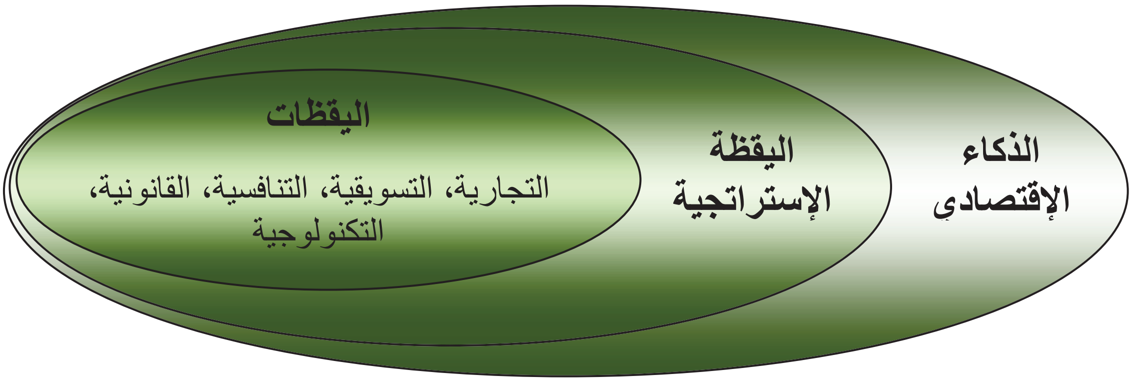
يعتبر الذكاء الاقتصادي باعتباره ممارسة إرادية تجمع بين اليقظة الإستراتيجية وحماية المعلومة وإستعمالها في إطار عمل قانوني بغرض التأثير[1] و بالتالي كل أنواع اليقظة تمثل إحدى مراحل الذكاء الإقتصادي. اليقظة في مضمونها تمثل رصد محيط المنظمة (المحيط التنافسي و التكنولوجي و التجاري و القانوني...إلخ) وهي عملية منظمة ومستمرة بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله المنظمة وتنتهي هذه العملية بتحصيل وتحليل ونشر المعلومات. و هذا ما يتوافق مع الطرح الذي جاء به (Martine Boutary والآخرون[2] اليقظة جزء من سيرورة الذكاء الاقتصادي و تهتم بجمع المعلومات المتعلقة بالمحيط التكنولوجي والقانوني والتنافسي بواسطة أدوات مخصصة لهذا الشأن.

فجل الباحثون في مجال الذكاء الاقتصادي يعتبرونه بأنه إمتداد لليقظة الإستراتيجية لأن الذكاء الاقتصادي أبعد من مجال جمع المعلومة و يتميز بأكثر عقلانية في الاستعمال للمعلومة من خلال إستقطاب مؤشرات صغيرة (إشارات ضعيفة) ليس لها معنى بالنسبة في الوقت الحالي ولكن تكتسي أهمية في المستقبل.

الذكاء الاقتصادي عبارة عن نمط إدارة يفوق سيرورة اليقظة لأن الذكاء لاقتصادي شامل و المفهوم يتطلب ثقافة جماعية للمعلومة التي ترافقها أفعال مجموعة مع ضرورة حماية الأملاك المعلوماتية للمنظمة و يعتبر (François Jakobiak[3] الذكاء الاقتصادي بأنه إمتداد لليقظة الإستراتجية مع إستعمال هجومي للمعلومة.

و لإبراز العلاقة بين الذكاء الإقتصادي و اليقظة نقترح الرسم التالي :

شكل رقم 12: العلاقات بين اليقظات والذكاء الإقتصادي



Source : http://www.doubleveille.net/intelligence_economique.htm (visité le 17/09/2009).

نشير بأن كل من اليقظة و الذكاء الإقتصادي يتضمنان سيرورات مختلفة و مندمجة و متكاملة و تنطلق هذه السيرورات من الملاحظة و عند إعتمدها نشاطات إضافية مثل نشطات الجمع و المعالجة للمعلومة و نشرها تتطور لتصبح اليقظة. عندما تعتمد اليقظة لتخدم إستراتيجية أو تصرف إستراتيجي تتطور و تصبح ذكاء إقتصادي و عندما يخدم الذكاء الإقتصادي إستراتيجية تهدف إلي رفع أو تحسين تنافسية على مستوى الإقليم (الجماعات المحلية) يصبح الذكاء الاقتصادي الإقليمي* و الرسم التالي يبرز مختلف مراحل التطور من اليقظة إلي الذكاء الإقتصادي.

---

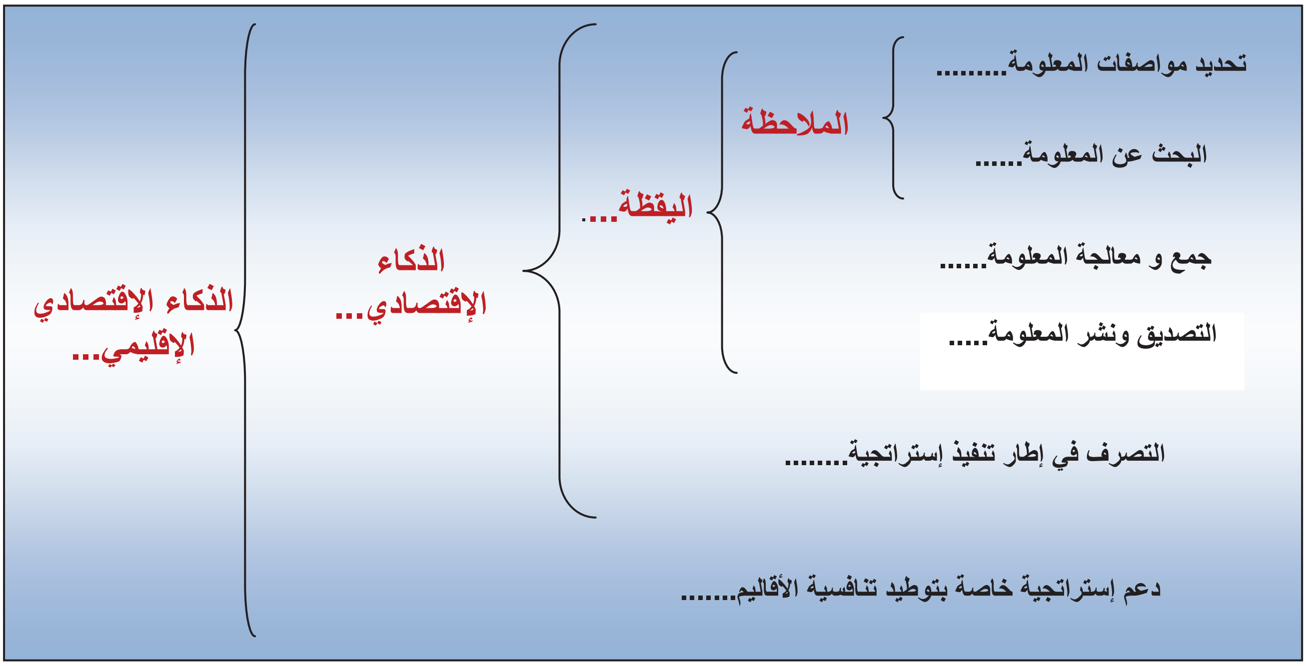
[1] Sophie Larivet & François Brouard, stratégies des PME et pratique d'intelligence économique et de veille stratégique, 5ème Congrès International de l'Académie de l'Entreprenariat, Sherbrooke, 4-5 octobre, 2007, Canada, p 2.

[2] Martine Boutary, Claire Labeau, Corine Lavaud & Christian Turpaud, l'externalisation des processus de veille, une étape avancée sur le chemin de la mise en place de l'intelligence économique dans les entreprises, Actes du colloque international sur la Veille Stratégique et Technologique, Marrakech, 20-22 octobre 2007, p 11.

[3] François Jakobiak, opcit, p 201.

* الذكاء الإقتصادي الإقليمي تم تناوله في المطلب 4 المتضمن المصطلحات القريبة من مصطلح الذكاء الإقتصادي صفحة 30.

شكل رقم 13 : أطوار الذكاء الاقتصادي



Source : Les notes d'ETD : petit glossaire de la veille et de l'intelligence économique, Revue Entreprises Territoires et Développement, juin 2004, p 12

نذكر بأن العديد من الباحثين الفرنسيين تأثروا بالترجمة لليقظة من أدبيات البحوث الأمريكية و التي تقارب الذكاء مما أدي إلي اللبس بين الذكاء التنافسي (intelligence competitive) أو الذكاء الإستراتيجي (intelligence competitive) مع الذكاء الإقتصادي مما تحتم على الباحثين الرواد في الذكاء الإقتصادي من إعادة طرح الفرق بينهما حتي تتوحد المصطلحات.

الفوارق أو أوجه الاختلاف بين اليقظة و الذكاء الإقتصادي عرضها (Norbert Lebrument[1]) و لخصها فيما يلي :

- ✓ في الواقع لا يمكن أن يتم تصور اليقظة على مستوي المنظمة من أن تكون محل هدف لسياسة عمومية على عكس الذكاء الإقتصادي الذي يدمج في سيرورته الدعم و المساعدة من طرف السلطات العمومية،
- ✓ ممارسات اليقظة على مستوي المنظمة لا تتطلب بالضرورة التنسيق فيما بينها على عكس الذكاء الإقتصادي،
- ✓ اليقظة لا تأخذ بعين الإعتبار في مهمها حماية الأملاك الغير مادية و أعمال التأثير على المحيط.

و في رأينا المقاربة بين أوجه الاختلاف بين المفهومين (اليقظة و الذكاء الإقتصادي) بالرغم من التكامل بينهما تعطي أكثر دلالة لهما كما تمكن من التمييز بينهما و ضمن هذا المنظور نقترح الجدول التالي:

[1] Norbert Lebrument, intelligence économique et management stratégique: Le cas des pratiques d'intelligence économique des PME, L'Harmattan, Paris, 2012.

جدول رقم 08 : الفوارق بين اليقظة و الذكاء الإقتصادي

عناصر الاختلاف	الباحث	محتوي	
		اليقظة	**الذكاء الإقتصادي**
تغيير المحيط	Philipe Baumard[1]	تمتنع عن تغيير المحيط التي يمارس عليه مراقبة مستمرة و تهتم بمعالجة إشارات المحيط الخارجي فقط.	دور تغيير المحيط من خلال (الضغط والتأثير) بعد ممارسة اليقظة.
	Cohen Corine [2]		ممارسة التأثير (بعد ضبط إستراتيجية التأثير التي تهدف إلى إلزام المتعاملين في هذا المحيط بوسائل مثل جماعة الضغط (lobbying) و الدعاية ...إلخ بقبول قواعد اللعبة المفروضة في السوق).
الحاجة	Caroline Mailloux [3]	تستجيب للحاجة للمعلومة	يبدأ الذكاء الإقتصادي عندما يسجل نجاح من خلال اليقظة في إخراج المعلومة الأكثر ملائمة النشطة والتي يتم إستعمالها من طرف أصحاب القرار (تستجيب للحاجة إلي قرار)
	الباحث	الحاجة القصوى الممكنة من المعلومة بدون تضييع ما يمكن الوصول إليه	يستجيب للمعرفة اللازمة لتصرف و التواجد في وضعية أفضل في الفرار الذي يخدم المنافسة
مستوى تحليل	Cohen Corine	الإكتفاء بإنذار أصحاب القرار عن الأحداث الغير منتظرة في المحيط عند عملية تحليل المعلومات	يهتم بما ينجم عن نشاطات تحليل لتقديم التوصيات الخاصة بالتأثير أو حماية الأملاك و توصيات عن أفعال ينبغي أن يقوم بها صاحب القرار.
الدور	Rouach [4] Daniel	الإدراك و الإكتشاف من خلال تتبع التطورات التي قد تؤثر على المستقبل المهني و الملاحظة النظامية في كل جوانب المحيط (الاقتصادي و القانوني و الاجتماعي و الثقافي...إلخ)	التموقع الإستراتيجي للمنظمة من خلال إستراتيجية النفوذ
	(Hassid[5]) و الآخرون	معرفة المحيط (معرفة قواعد اللعبة و القوى والضعف عند المنافسين	الإرتكاز على اليقظة لتصرف في المحيط لغرض تغيير قواعد السوق

المصدر: من إعداد الباحث

---

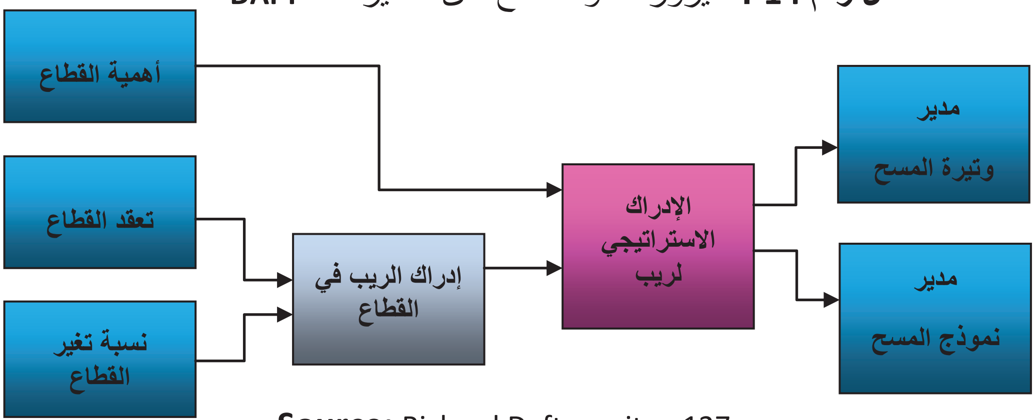
[1] Philipe Baumard, stratégie et surveillance des environnements Concurrentiels, opcit.
[2] Cohen Corine, veille et intelligence stratégique, Hermès sciences, Edition Lavoisier, 2004, p 58.
[3] Caroline Mailloux, opcit, p 47.
[4] Rouach Daniel, la veille technologique et l'intelligence économique, Que sais- je ? 3éme édition, France, 2005, p 16.
[5] M. Laurent. Hassid, P Jaques-Gustave & N Moinet, les PME face au défi de l'intelligence économique, Dunod, Paris, 1997, p 89.

المطلب 3: سيرورة اليقظة أو سيرورة مسح المحيط

تم الإهتمام منذ السبعينات بمفهوم حراسة المحيط ضمن أدبيات الأبحاث في علم الإدارة (التخطيط والإدارة الإستراتيجية) ويرجع ذلك إلى إلتقاء عدة عوامل ومنها أخذ بعين الاعتبار محيط المنظمة في نماذج الأبحاث في الإدارة العصرية و نتيجة لتطوير الظروف الإقتصادية الكلية والجزئية ومنها عولمة السوق وزيادة في وتيرة التطوير التكنولوجي و شدة المنافسة أدت إلى الحديث عن محيط مضطرب و الذي رافقه الارتفاع في وتيرة المعلومة المتوفرة مما يفرض إدارتها. في الواقع التعاريف الخاصة بحراسة المحيط جاءت مختلفة بحيث عرض (Martinet[1]) حراسة المحيط على أنها جزء مدمج في سيرورة استراتيجية المنظمة في المرحلة البدائية. بينما هناك من يعتبر نشاط حراسة المحيط نابع من التجربة والممارسة الميدانية أكثر مما هو مفهوم أو تصميم ومبادئ تنظيمية يتم تجربتها تدريجيا مع وضعها حيز التنفيذ في المنظمة وبالتالي لا يوجد نظرية حراسة المحيط مما أدى بالباحثين مثل (FAHEY & KING[2]) و (Stubbart[3]) بالقيام بدراسة مقارنة للممارسات وسلوك المنظمات في مجال حراسة المحيط أو إعطاء أمثلة عن حالات كارثية لمنظمات أهملت اليقظة. كما أنه يوجد مقاربات أخرى تعالج حراسة المحيط وفق المدخلان التاليان:

✓ المدخل السلوكي يهتم بدراسة إدراك الفراد للمحيط (مسيرين المنظمة) وبالتالي تحليل سلوك المسيرين من جانب البحث عن المعلومة الخارجية عن المنظمة. هذا التيار يهتم بدراسة إشكالية سيرورة الإدراك لدي المسير والسيرورة الفردية الخاصة بأخذ القرار و من بين الباحثين نذكر كل من (DAFT [4] & WEICK) و اللذان يعتبران بأن المنظمة عبارة عن نظام التفسير وإنشاء معنى لتصرف. و يقترح DAFT [5] نموذج موجه لتحليل المحيط و يرجح أهمية القطاع من الجانب الإقتصادي و من جانب التعقيد و نسبة التغيير ضمن سيرورة مسح المحيط و الموضح في الشكل التالي :

شكل رقم 14 : سيرورة سلوك مسح لدى المدير عند DAFT



Source: Richard Daft, opcit, p 127.

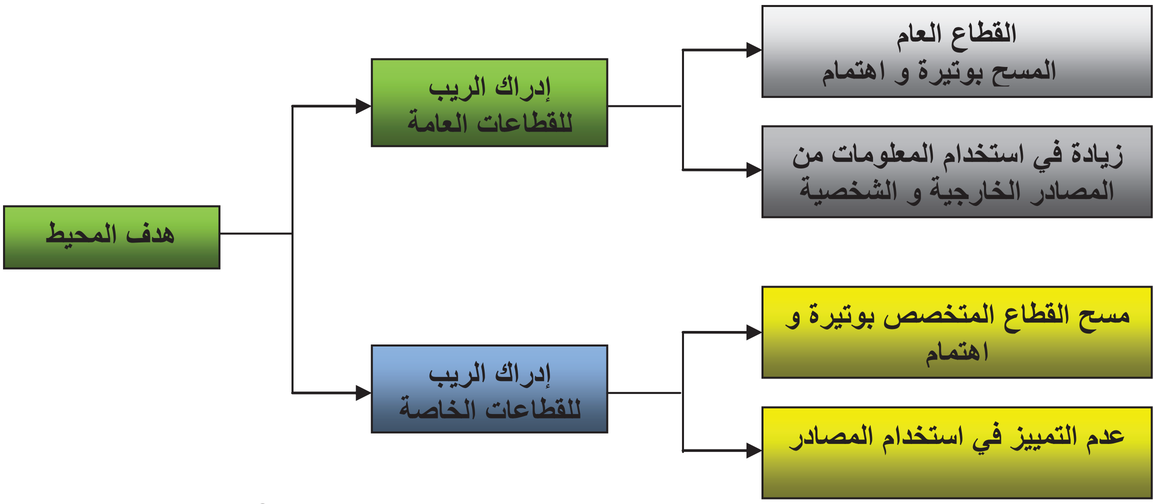
و يقترح (Elenkov[6]) نموذج لسلوك سيرورة المسح قريبة من نموذج DAFT . و يشرح (Elenkov) بأن المحيط المحيط المشاهد حسب إدراك الأشخاص و يدخل مفهوم القطاعات و وتيرة المسح ويعرف الريب الإستراتيجي بأنه تركيبة إدراك حسب أهمية القطاع.

---

[1] Martinet A.C, analyse de l’environnement : planification et management stratégique de la grande entreprise, thèse d’État, en sciences de gestion, Paris IX, 1975.
[2] Fahey L & King W.R, environmental scanning for corporate planning: business horizons, august, 1977, p 61-71.
[3] Stubbart C.I, are environmental scanning units effective?, Long Range Planning, vol 15, n° 3, 1982, p 139-145.
[4] Richard L Daft, Karl E Weick, toward a model of organizations as interpretation system, Academy Management Review, 1984, vol 9, n° 2, 284-294.
[5] Daft L Richard, chief executive scanning environment characteristic and company performance: an empirical study, Strategic Management Journal, vol 9, 1988, p 123-139.
[6] Elenkov D, strategic uncertainty and environment behavior, strategic Management Journal, 1997, vol 18 (4), p 387-302

كما يقترح SAWYERR[1] نموذج لمسح المحيط لغرض الحصول على المعلومات التي تستعمل في سيرورة التخطيط الإستراتيجي. الطريقة التي يقترحها تعتمد على إدراك المسيرين في النظر للمحيط بإستعمال قياسات ملموسة بحيث أن العناصر المرجعية تتمثل في إدراك الأشخاص (إدراك الأشخاص المعنيين بالسيرورة لها دور هام). و يهتم هذا النموذج كذلك بالقطاعات التي يكون فيها الريب ضعيف و عالي و الموضح في الشكل التالي :

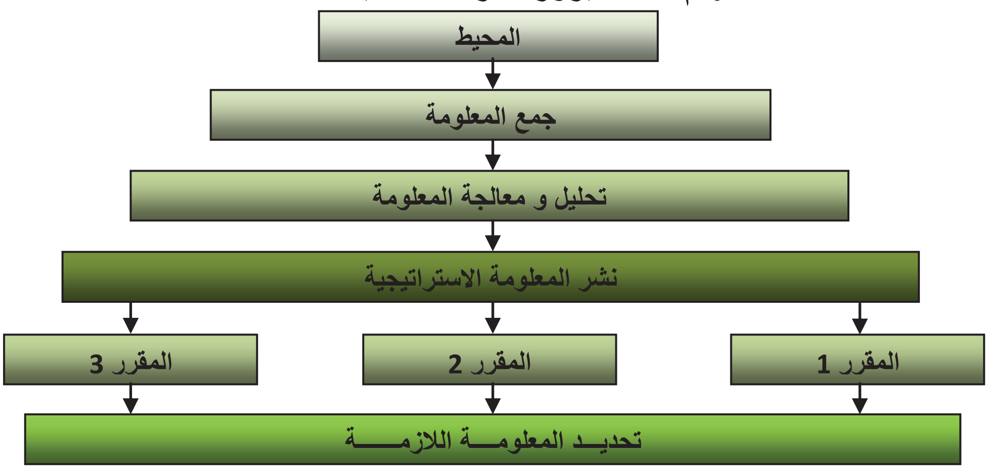
شكل رقم 15 : نموذج لسلوك سيرورة المسح عند SAWYERR



Source: Sawyerr 0.0, opcit, p 293.

- ✓ مدخل السيرورة و الذي يهتم بالتنظيم والتنفيذ المؤسساتي لنشاطات مسح المحيط (اليقظة) بإعتبارها سيرورة. نشير بأن السيرورة ترجمة لكلمة اللاتينية المتكونة من لفظ (pro) ولفظ (cessus) وتعني التوجه أو السير نحو الأمام[2]. فالكثير من الباحثين اللذين إهتموا بحراسة المحيط ويعتبرونها سيرورة و من بينهم نذكر([3]Thietart Raymond Alain) و الذي عرض نموذج غير معمق و الذي ينطلق من المحيط العام بدون الإشارة إلى الأهداف و يبرز ضرورة تحديد قائمة للمصادر التي تحتوي على المعلومات الإستراتيجية و تستجيب للحاجيات من المعلومات التي تتغير مع الطلبات الواردة من أصحاب القرار و يلخص الباحث سيرورة حراسة المحيط في الشكل التالي :

شكل رقم 16: سيرورة حراسة المحيط عند Thietart



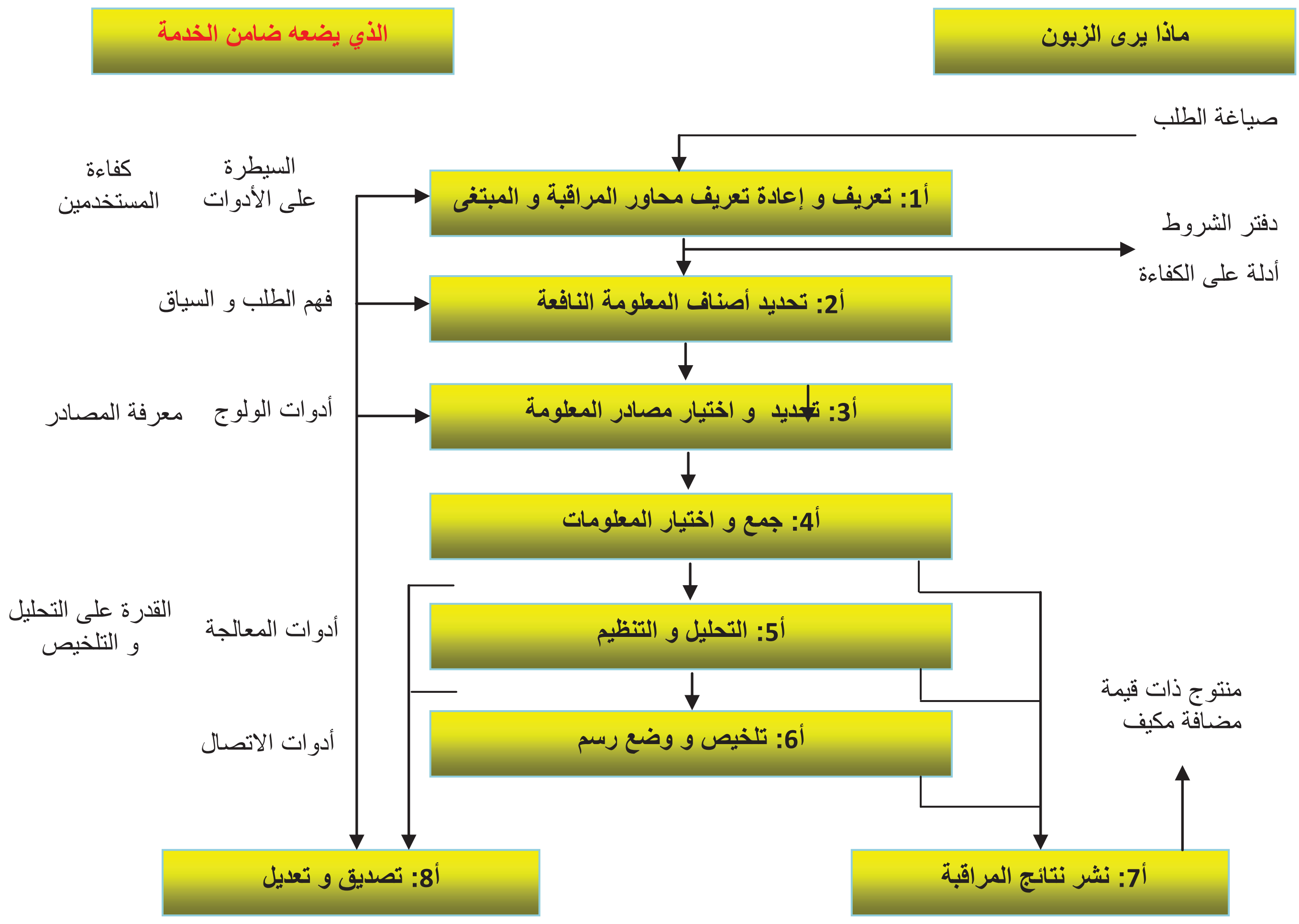
Source : Thietart Raymond Alain, opcit, p 9.

[1] Sawyerr 00, environmental uncertainly and environmental scanning activities of Nigerian manufacturing executives: a comparative analysis, Strategic Management Journal, 1993, vol, 14, p 287-299.
[2] Hanène Magherbi, opcit, p 101.
[3] Thietart Raymond Alain, processus de surveillance de l'environnement, la stratégie d'entreprise, Edition Mac Graw Hill, 1984, p 9.

من بين الباحثين الذين يعتبروا حراسة المحيط أو اليقظة بالسيرورة التي ترتكز على مجموعة من نشاطات نجد (François Jakobiak[1]) و الذي يركز في حراسة المحيط على اليقظة التكنولوجية و بأن تتم بطريقة إنتظامية ويعرض الحراسة القطاعية من خلال جمع و نشر ومعالجة وتحليل معلومات الخاصة بالمحيط مع الإعتماد على شبكة من الخبراء. أما (Gilad Benjamin & Gilad Tamar[2]) فيقترحان نموذج نظام ذكاء الأعمال الذي يمكن من صياغة إستراتيجية على شكل سيرورة و التي تتضمن نشاطات الجمع والتقييم والتخزين والتحليل و النشر. بالنسبة لوظيفة الجمع يبرزا ضرورة وضع حدود للمحيط من خلال ضبط الأولوية (ماهي المعلومة التي يجب جمعها وتحديد كمية المعطيات التي يجب أن تجمع).

مسح و حراسة المحيط تجمعه الوكالة (الجمعية) الفرنسية للقياس ضمن قياس اليقظة[3] و الموضح في الشكل التالي :

شكل رقم 17: سيـــرورة اليقظـــة حسب AFNOR



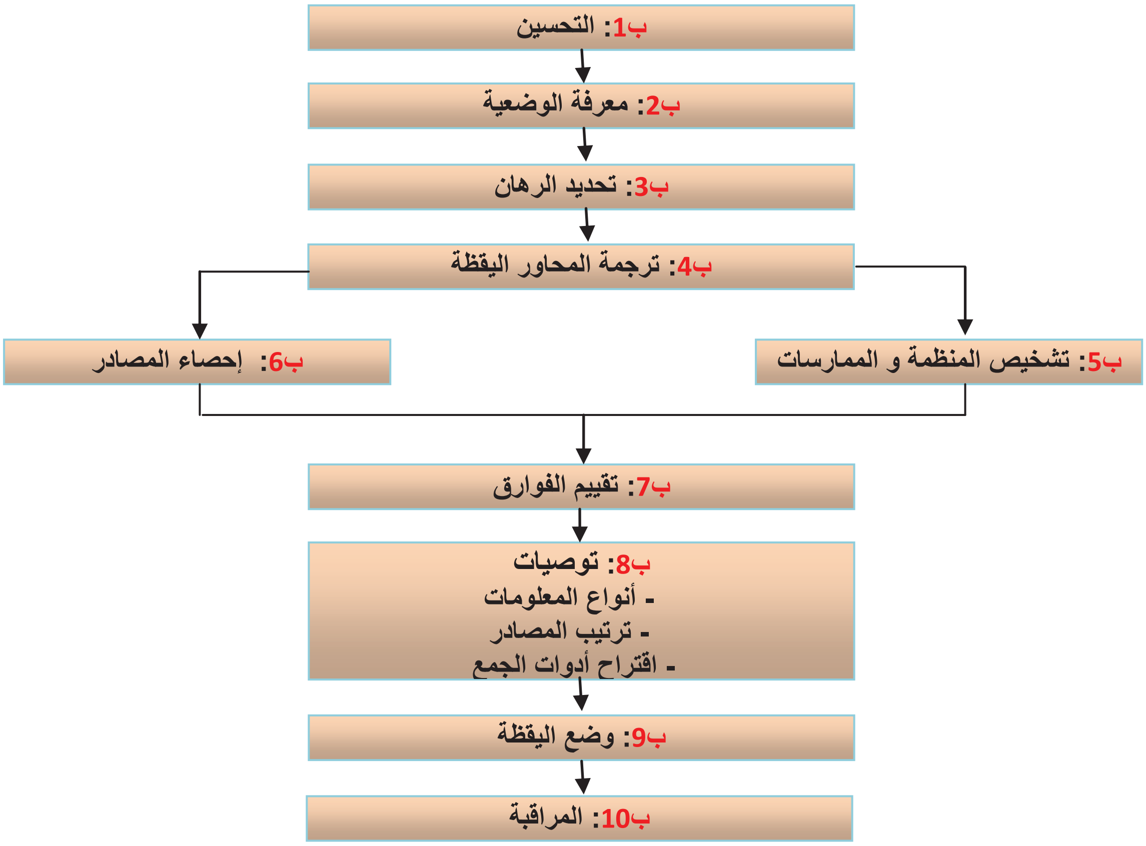
Source : AFNOR, opcit, p 4.

---

[1] François Jakobiak, pratique de la veille technologique, les éditions d'organisation, Paris, 1991, p 42.
[2] Gilad Benjamin & Gilad Tamar, the business system: a new tool for competitive advantage, Amacom, 1988, p 22.
[3] AFNOR, Association Française de Normalisation. –Norme expérimentale XP X50 – 053 : Prestation de veille et mise en place d'un système de veille, Paris, AFNOR, 1998.

هذه السيرورة لليقظة ينتج عنها نشاطات و الموضحة حسب الوكالة الفرنسية للقياس (AFNOR) في الشكل التالي :

شكل رقم 18 : نشاطات اليقظة وفق القياس XP X50-053



Source : AFNOR, opcit, p 5.

و يختلف الباحثون فيما يخص مبتغى حراسة المحيط ونذكر من بينهم (Fahey L & King[1]) و (Narayanan[2]) و الأخرين الذين أكدوا على ضرورة إدماج مسح المحيط (اليقظة) في سيرورة إستراتيجية المنظمة بينما يرى (Murphy[3]) بضرورة إدماج سيرورة حراسة المحيط في نظام التخطيط والقرار ويقترح طريقة يسميها (Strategic Issue Scanning «sis») لتدمج في تحديد العناصر المفتاحية لتحليل العوامل المفتاحية لنجاح المنظمة و آثارها وتحديد الخيارات الإستراتيجية. و في نفس السياق يقترح (NANUS[4]) طريقة (Quest) والمتكونة من أربعة مراحل بداية من تحضير ملف إعلامي ثم دورة خاصة للمناقشة ثم تليها تطوير السيناريوهات الإستراتيجية وأخيرا الاجتماع لتحديد الخيارات الاستراتيجية على غرار (Bates[5]) الذي يقترح نموذج مفتوح ليخدم السيرورة و الذي سمي بي (mapping the environment analyze and predict) والذي يتضمن ثلاثة مراحل و هي المراقبة والتحليل والتنبؤ.

و حسب (Jane Subhash[6]) فإن الهدف من مسح المحيط هو الخروج من قواعد لعبة السوق للخروج من منطق السيطرة التي فرضها المنافس بالإضافة إلى القيام بنشاطات دفاعية التي تضمن حماية الإستراتيجية و المعارف و الدرايات (مثل إخفاء النوايا و حماية الأملاك العلمية والتقنية أو إدارة المعارف) كما تعتبر(Jane Subhash) حراسة المحيط بأنه يهم التخطيط الإستراتيجي و الذي يتطور على أربعة مراحل.

---

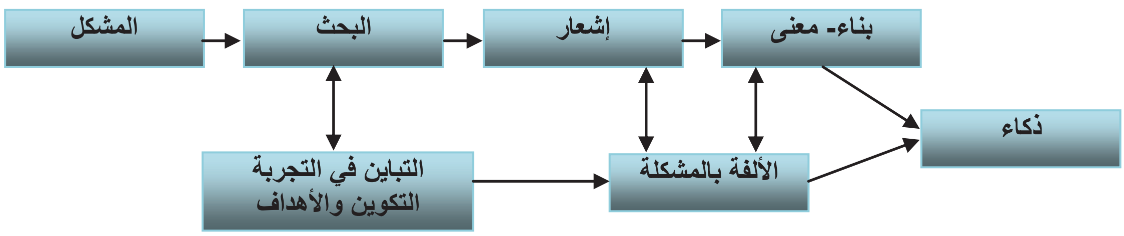
[1] Fahey L & King WR, opcit, 1977.
[2] Fahey L & King W.R & Narayanan C.K, environmental scanning and forecasting strategic planning, Long Range Planning, vol 14, n° 1 , 1981, february , p 32-39.
[3] Murphy J.J, identifying strategic issues, Long Range Planning, vol 22 , n° 2, 1989, march-april, p 101-105.
[4] Nanus B, quest: quick environmental scanning technique, Long Range Planning, vol 15, n° 2, 1982, p 39-45.
[5] Bates C.S, mapping the environment: an operational environmental analysis model, Long Range planning, vol 18, n° 5, 1985, p 97-107.
[6] Jane Subhash.C, environmental scanning in US corporations, Long Range Planning, vol, 7, n° 2 1984, p 117-128.

المرحلة الأولي (البدائية) و تشمل التعرف على المعلومات بدون هدف ومجهود (المسح بدون قوة دافعة) و تتبعها المرحلة المخصصة و ينطوي عنها بحث غير نشط لقضايا حساسة و محدودة (مسح لتعزيز فهم حدث) ثم تليها مرحلة رد فعل و تخص جهد غير منظم في تحديد و جمع المعلومات (المسح لتقديم الرد المناسب على الأسواق والمنافسة) و في الأخير المرحلة الإستباقية و التي تخير التنبؤ من المحيط من أجل حماية المستقبل من خلال البحث المنظم وبجهد متعمد عن معلومات محددة بمنهجية مسبقا بهدف الإطلاع على ميزة تنافسية (المسح الإستراتيجي).

مطلب 4 : من سيرورة الذكاء إلى سيرورة الذكاء الاقتصادي

اليقظة باللغة الفرنسية و ما يقابلها باللغة الإنجليزية من مسح (scanning) أو حراسة (monitoring) أو الذكاء الخاص بالمحيط تهتم بالمنافسة و بالتالي مصطلح الذكاء التنافسي الأكثر إستعمالا و الذي عبرنا عنه بذكاء المنظمة يتطلب الجمع بين ذكاء الفرد و المنظمة. ذكاء الفرد شرحه (Baumard Philippe[1]) من خلال إدراج مفهوم الذكاء ضمن سيرورة و المستعملة في إتجاه الحراسة مع إدخال مفهوم بناء معني والذي يبرزهما الشكل التالي :

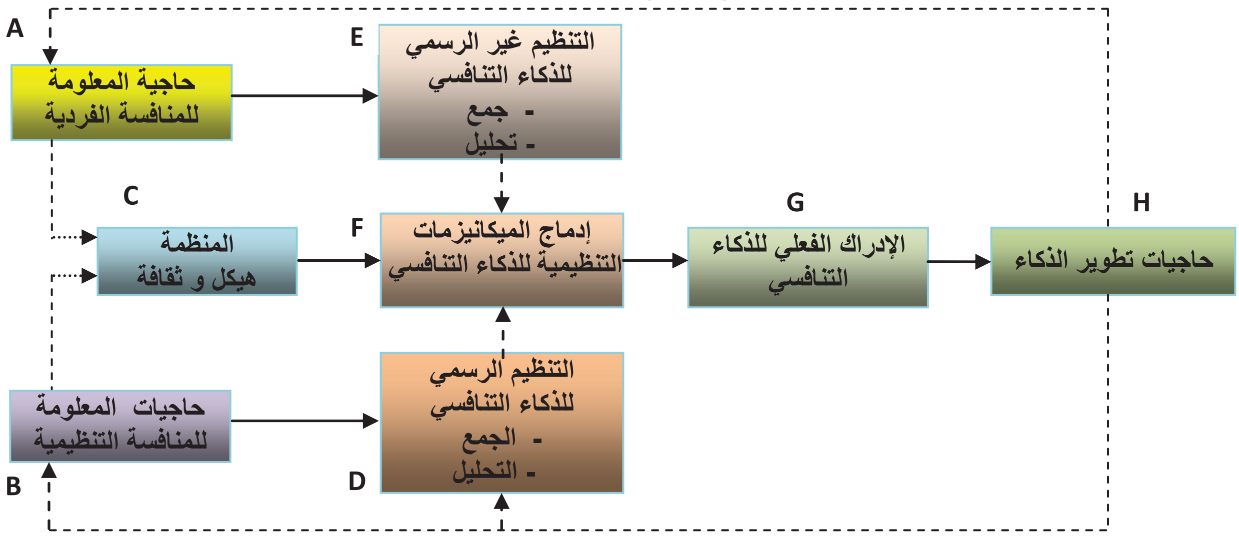
شكل رقم 19: إنتاج الذكاء عند Baumard



Source : Baumard Philippe, opcit, p 5.

إقتراحا (Gibbons & Prescott[2]) نموذج يدمج ذكاء المنافسة لدي الفرد والذكاء التنظيمي المبني على الموازاة بين الذكاء الفردي الغير الرسمي وذكاء المنظمة الرسمي واللذان يؤديان بدورهما إلى تطوير حاجيات الذكاء والمبرزة في الشكل التالي:

شكل رقم 20: نموذج إدماج الذكاء التنافسي عند Gibbons & Prescott



Source : Gibbons P.T & Prescott John E, opcit, p 165

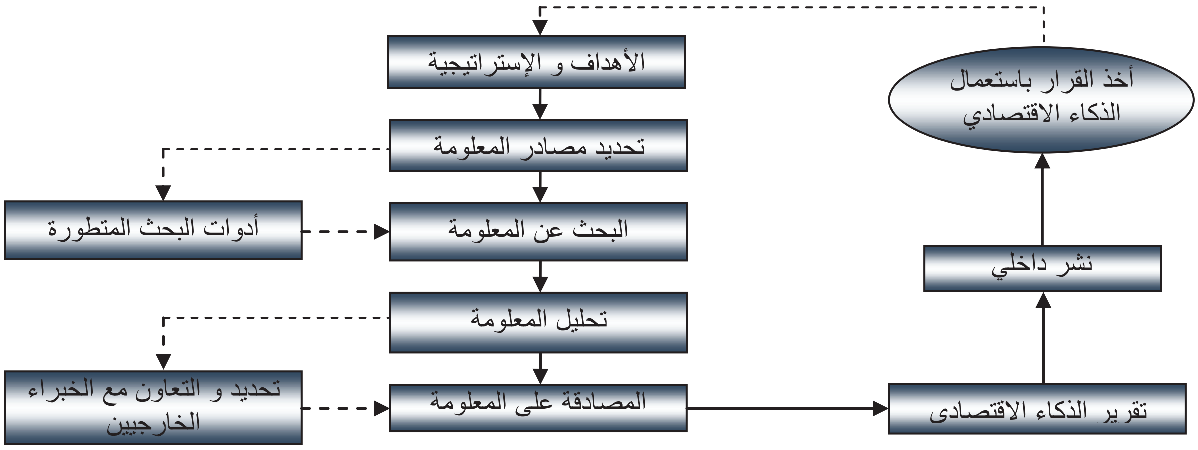
[1] Baumard Philippe, from noticing to making sense, the use of intelligence in strategizing, International Journal of Intelligence and Counterintelligence, vol 7, n° 1 , 1994, p 5.

[2] Gibbons P.T & Prescott John E, competitive intelligence processing organisations, Journal of Technology Management, 1996, vol 11, n° 1, p 162-179.

و ضمن سياق تحديد الحاجيات عن المعلومات و حاجيات تطوير الذكاء يقترح العديد من الباحثين تركيبة تخدم الأهداف الإستراتيجية ضمن سيرورة أخذ القرار و من بينهم نذكر (Martinet & Marti[1]) و(Bloch[2]). فجل السيرورات الخاصة بمسح المحيط (اليقظة) و التي عرضها الباحثين أخذت عند البعض منهم تسمية الذكاء الإقتصادي* لتولي إهتمام خاص بالقرار الإستراتيجي والذي يمكن من تحسين الإستراتجية التي تقودها المنظمة أو في سيرورة صياغتها مثل تقديم أحسن تشخيص إستراتيجي وأحسن إختيارات إستراتجية واحسن أعمال أو سلوكيات إستراتيجية.

و أشار(Frédérique Péguiron[3]) بأن سيرورة الذكاء الإقتصادي (اليقظة) تتضمن تحديد الإشكال الخاص بالقرار و ترجمة الإشكال القراري إلى مشكل البحث عن المعلومة و تحديد وتوثيق مصادر المعلومة و جمع وتوثيق المعلومة و معالجة المعلومة لتحول إلى معلومات ذات قيمة مضافة و تفسير المعلومة و تقديم المعلومة و أخذ القرار. هذه المراحل الخاصة بسيرورة الذكاء الإقتصادي (اليقظة) فسرها دليل المبتدئين والممارسين[4] والموضحة في الشكل التالي :

شكل رقم 21: سيرورة الذكاء الاقتصادي (اليقظة) حسب دليل المبتدئين و الممارسين



Source : Un guide pour débutants et praticiens, opcit, p 20.

و نعتمد في بحثنا على أن الذكاء الإقتصادي يهدف إلى التزويد بالمعلومات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية والتكتيكية أو إعداد إستراتيجية أو تحيينها. معالجة المعلومة لاتخاذ القرار تتطلب حسب (Maryse Salles[5]) ثلاثة مراحل وهي الذكاء (intelligence) والتصميم (design) و الإختيار (choice) و المعروفة بنموذج الذكاء و التصميم و الاختيار *"IDC"* بحيث مرحلة جمع المعلومات أو الذكاء *(I)* توافق تحديد المشكل و فهم هيكله بينما مرحلة التصميم *(D)* تخص البحث عن الحلول الممكنة أما مرحلة الاختيار *(C)* فهي تقود إلى الحل الذي تم اختياره و هذه المراحل تجري بطريقة تعاقبية و تكون محل الرجوع إلى الوراء و التعديل و التصحيح و أخذ بعين الاعتبار النتائج السابقة. هذه المراحل الثلاثة تفترض التأمين عليها (حماية المعلومات المتوفرة والقرارات والاتجاهات المتخذة) كما تتطلب المعالجة الآليات و إستعمال التقنيات التي سوف يتم إستخدامها لتغيير قواعد اللعبة في السوق و تخص أعمال الضغط والتأثير لضبط بعض المشاكل القرارية.

---

[1] Martinet B & Marti Y M, l'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise , les Éditions d'Organisation, 1995.

[2] Bloch Alain, l'intelligence économique, Paris, Economica, 1996.

* بالنظر إلي اللبس لدي العديد بين من الباحثين بين اليقظة بأصنافها و الذكاء الإقتصادي فقد نحافظ علي الترجمة الصحيحة لعبارة المستعملة و نصححها بين قوسين للإشارة إليها كمصطلح. نذكر بأننا إعتمدنا سابقا تعريف الذكاء الإقتصادي بأنه اليقظة و الحماية و التأثير.

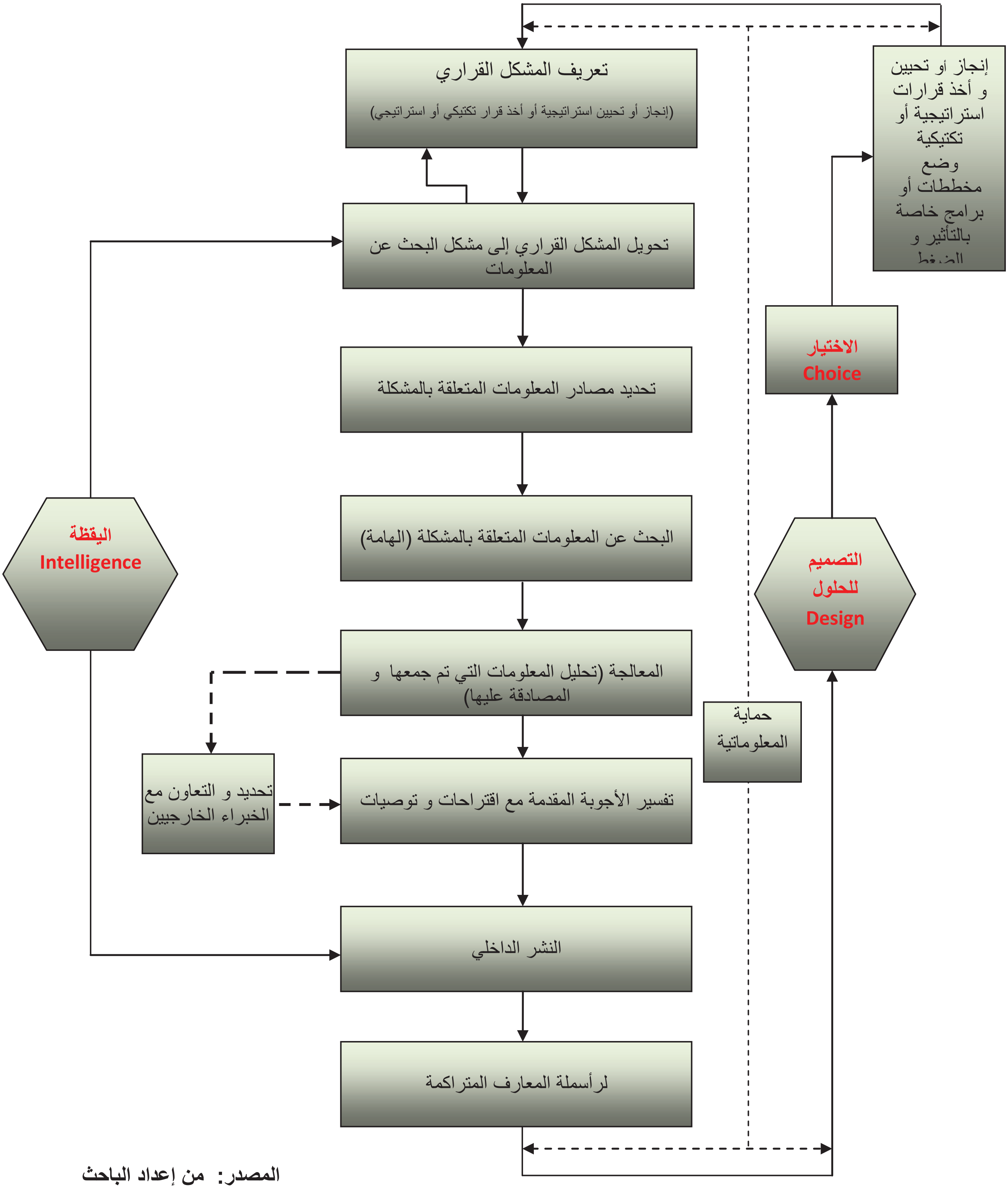
[3] Frédérique Péguiron, opcit, p 57.

[4] Guide pour débutants et praticiens, Édition Conseil Régional de Lorraine, 2003, p 20.

[5] Maryse Salles, opcit, p 33.

تواجد كل من التأمين على الأملاك (المادية والمعلوماتية) و الضغط في سيرورة اليقظة يؤدي بالإنتقال إلي سيرورة الذكاء الإقتصادي. بالنظر إلى ما ورد نقترح تصميم يسهل الفهم و المرور من الذكاء (اليقظة) إلي الذكاء الإقتصادي ضمن سيرورة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 22: سيرورة الذكاء الاقتصادي وفق نموذج الذكاء و التصميم و الاختيار (IDC)



المصدر: من إعداد الباحث

المبحث الثاني: الذكاء الاقتصادي و أنظمة المعلومات

من بين النشاطات الخاصة بالذكاء الاقتصادي تطوير منتوج جديد من خلال حراسة القياسات و دراسة تطورات حاجيات الزبائن و الدراية للتطورات التكنولوجية و معرفة الأسواق (توجهات الأذواق و القوانين) بحيث أصبحت غالبية المنظمات الصناعية لا تعتبر المنتوج كمادة صناعية موجهة للاستهلاك ثم تفنى ولكن تعتبر المنتوج نظام يتكون من مركبات معيارية (الناجمة عن تركيبة تكنولوجية) و بالتالي المنتوج نظام يتكيف مع تطور المحيط مما يجعل من دوران المعلومة عامل للتنافسية[1]. وينجر عن هذا الفهم الصحيح للمعلومة و دورها و قيمتها و تكلفتها حتى تخدم وظيفة الذكاء الإقتصادي.

Mika Hannula و Virpi Pirttimäki عرضا النموذج لمكعب معلومة الأعمال والذي يجيب عن التساؤل الخاص للسؤال بماذا يجب أن أعلم للتمكن من ترتيب المعلومات حسب نظرة تلائم حاجيات أصحاب القرار. كما يقترح الباحثان لتشكيل هذا المكعب ثلاثة عناصر و هي مصادر المعلومات (الداخلية و الخارجية) و موضوع المعلومة (الداخلية و الخارجية) و نوعية و كمية المعلومة. هذه العناصر المركبة للمكعب تمكن من إستكشاف حاجيات أصحاب القرار من المعلومة[2]. أما (Dominique Musseau[3]) من خلال تقديمه عرض عن الذكاء الاقتصادي بحيث إهتم بالطابع الهجومي للمعلومة من خلال الذكاء الإقتصادي الهجومي و الذي لا يهدف إلى الرفع المباشر لأداء المنظمة و لكن يهتم بالمساس في نزاهة المنافسين و بعبارات أخرى يقصد منه زعزعة المنافس من خلال المعلومات. كما أن تطور إستعمال الأنترنت و التي أصبحت مجال للجدال و النقاش و بالتالي فتحت فرصة لممارسات تهدف إلى التوصل إلى ثغرات المنافس والتكلم باسمه و التأثير على إدارته و تهشيم صورته والتأثير على معنويات مستخدميه من خلال التلاعب بالمعلومة.

المطلب 1 : أصناف المعلومة

كل ما يمكن تمثيله و كتابته أو ما يقال لغرض الإتصال بين الأفراد أو بين الآلات تشكل معلومة والمعلومة مصدرها المعطية و الإنتقال ينتج عن ميكانزيم تفسير المعطيات التي تؤدي إلى زيادة معنى للمعطية[4]. تعريف المعلومة يرتكز على خصوصيتين (المعلومة سيرورة بحيث المعلومة ليست معطية أو عدة معطيات ولكن نتيجة لسيرورة معدة نوعا ما) و المعلومة نسبية (المعني يتغير ويتوقف على المعني التي يعطيها الفرد بنفسه مع تأثره بالعلاقة التي تحتويها المعلومة مع الأشخاص والمحيط)[5]. و تتميز المعلومة:

✓ ***من حيث المفهوم*** و التي حدد (Lebraty) أربعة جوانب و هي[6]:

- المحتوى: على الأقل بناء معنى للمعطية التي تم إنشاؤه و في بعض الحالات تذكر المعطيات المرجعية التي أدت إلى التفسير.
- الأصل: المعلومة مرتبطة بالسياق والذي بدوره يتطور مع الزمن والمعنى يتغير بدلالة الزمن ولذا من الهام الحفاظ على المعلومة في سياقها الأصلي.
- الدعم : نص مكتوب ورقي إلكتروني أو مغنطيس أو (microfilm)

---

[1] Philipe Baumard, stratégie et surveillance des environnements concurrentiels, opcit, p 73.

[2] Fekir Souhil, intelligence économique et la stratégie d'entreprise «état de la question et pratique en Algérie», mémoire de magistère en management commercial, Institut National de Commerce, Alger, 2008, p 97.

[3] Dominique Musseau, synthèse méthodologique et outils en intelligence économique, Université d'Angers, communication en master 2: spécialité intelligence économique et stratégies compétitives, novembre 2010, p 9.

[4] Reix Robert, techniques quantitatives de gestion: traitement des informations, Éditions Foucher, Paris, 1969.

[5] Najoua Bouaka, opcit, p 43.

[6] Lebraty J.F, nouvelles technologies de l'information et processus de prise de décision : modélisation, identification et interprétation, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Nice Sophia –Antipolis, octobre 1994.

• المتغيرات: ويمكن توزيعها إلى مجموعتين بحيث المجموعة الأولى تخص إمكانية الوصول (accessibilité) حسب مستوى الصعوبة أو المجهود الذي يتلاقه الفرد لبناء معلومة وتتميز بالمتغيرات التالية :

– كمية المعلومات المتوفرة وتمثل الحجم الأقصى الذي يمكن للعضو في المنظمة الحصول عليه بعد القيام بطلب دقيق،
– منطق تنقل المعلومة و يعني المسلك التي تتبعه المعلومة من المصدر إلى طالب المعلومة،
– و آجال الجاهزية (disponibilité) و تخص قياس المدة للحصول على المعلومة.

أما المجموعة الثانية و تخص النوعية والمرتبطة بميكانيزمات معارف صاحب القرار وتتضمن المتغيرات التالية :

– نوعية المعلومة و تجمع طابعين وهما الطابع المرتبط بالمعلومة بحد ذاتها والتي تشير إلى صحتها وتتوقف على دقة المعطيات الأصلية وعلى عقلانية المعنى التي تم إنشاؤه من المعطيات و الطابع الأخر يخص تدخل صاحب القرار لحل المشكل المطروح مع الأخذ بعين الإعتبار العديد من المعلومات المتعلقة بالموضوع و التي عرفها (Harter[1]) بأنها كل معلومة تحترم شرطين نافعة للمستعمل لبلوغ الهدف المحدد أصلا و معالجتها لا يتطلب مجهود هام من طرف المستعمل.
– الشمولية: تخص العدد الأدنى للكلمات التي يجب أن يقوم به الفرد للحصول على حجم معين من المعلومات بخصوص ظاهرة مضبوطة.
– عرض المعلومة: مرتبطة بالشكل الجمالي الظاهري (ergonomie) للمعلومات المقدمة لطالب.

✓ ***من حيث إمكانية الوصول إلي المعلومة*** فلقد أشار قسم المعهد للإبداع في الإعلام الألي المرتبط بالمنظمة[2] إلى:

• المعلومة البيضاء : معلومات متوفرة للجميع التي يمكن الحصول عليها بسهولة عن طريق الوسائل العادية و بصورة قانونية والمألوفة مثل بنوك المعطيات والمجلات والأنترنت و الصحف المتخصصة[2] .
• المعلومة الرمادية: المعلومة التي يتم الحصول عليها بنوع من الصعوبة و التي يمكن الوصول إليها مثل التجمعات الخاصة كالمؤتمرات و الملتقيات و المحاضرات والمعارض و من مخابر البحث وتخضع عموما إلي ترخيص من صاحبها.
• المعلومة السوداء (المغلقة أو السرية) هي معلومة يصعب الحصول عليه لأنها محمية إما من مالكها أوعن طريق القانون وعادةً يتم الحصول عليها عن طريق التجسس أو القرصنة (يتم الحصول عليها من دون موافقة وقد تأتي من إستعمال الأقمار الصناعية أو من أسرار سرقت من قبل أفراد. الوصول إلى هذه المعلومة محدود لأن صحابها يمتلك حقوق خاصة (الحماية عن طريق حقوق التأليف أو الملكية الصناعية أو الحماية التعاقدية ببنود السرية) و إستعمال هذه المعلومات يكون محل متابعة قضائية و التي قد ينجر عنها عقوبات لأن نشرها محدود و الوصول إليها أو إستخدامها محمى بصفة صريحة.

يعتبر (Nicholas Jequier & Stevan Dedijer[3] بأن المعلومة المفتوحة متوفرة بنسبة 90% أما المعلومة الرمادية موجودة بنسبة 9 % بينما المعلومات السرية فلا تتوفر إلي بنسبة 0,9%.

---

[1] Harter S.P, psychological relevance and information science, Journal of American Society of Information Science, vol 43, (9), p 602-615, 1992.

[2] Eude 3 IE, la veille stratégique, «les yeux et les oreilles de votre entreprise», Institut d'Innovation Informatique pour l'Entreprise, décembre, 2001, p 4.

[3] Nicholas Jequier & Stevan Dedijer, intelligence for economic development: an inquiry into the role of the knowledge industry, Royaume Uni, Oxford: Bergamon, 1987.

✓ ***أما من حيث الكم والنوع حسب المستويات الإدارية*** يصنف الصيرفي[1] المعلومة إلى :

– المعلومات الإستراتيجية: وهي المعلومات التي يحتاج إليها المديرين لاتخاذ القرارات الإستراتيجية (القرار له أثر كبير على تنافسية ودوام المنظمة) وهي معلومات خارجية بالدرجة الأولى و تعتمد على المعلومات الخاصة بالتنبؤ. المعلومة الإستراتيجية لا تعني المعلومات المتكررة ولكن التي تساعد على أخذ القرار الغير متكرر وحل مشاكل التي يصعب هيكلتها وغير معتاد عليها بحيث لا نجد نموذج تم إمتحانه ضمن تجربة وغالبا تأخذ في وضعية أين تكون المعلومة غير كاملة.
– المعلومات التكتيكية : وهي المعلومات التي يحتاج إليها صانعوا القرار من الإدارة على المستوى العملياتي لاتخاذ قرار تكتيكي. وتتميز المعلومات التكتيكية بالاعتماد على المعلومات الآنية الداخلية و على المعلومات الذاتية في إتخاذ القرارات و المعلومات الخاصة بالتنبؤ .
– المعلومات التشغيلية وترتبط بالمستويات الدنيا للمنظمة حيث يعتمد عليها مدراء هذا المستوي في إتخاذ القرارات التشغيلية و المتمثلة في معلومات روتينية كثيرة التكرار.

✓ ***و من حيث الإستعمال للمعلومة*** صنفها (Humbert Lesca[2]) على النحو التالي :
– معلومة الإدارة: تتشكل من المعلومات اللازمة للإدارة الروتينية للمنظمة ونجد في هذا الصنف معلومات (معلومات اللازمة لإنجاز عملية أو مهمة) و معلومات المراقبة (معلومات التي تمكن من مراقبة نتائج العمليات التي تم القيام بها).
– معلومة التأثير: تهدف إلى التأثير على الفاعلون الداخليين للمنظمة (المجلة الداخلية للمنظمة مثلا) و الفاعلون الخارجين للمنظمة (الإشهار و مقالات الصحف...إلخ).
– معلومة الإستعلام : و تستعمل أساسا لجلب الإهتمام وقياس المتغيرات. هذا النوع من المعلومات بطيئة التطوير لأن أهم المعلومة المرغوب جمعها في نظام المعلومة جاهزة على شكل نص مع الصعوبة التقنية للانتقاء والنشر الاختياري للمعلومة.

المطلب 2: دور المعلومة و قيمتها و تكلفتها

إستعملت العديد من البحوث مصطلح المجتمع الصناعي و الذي يهتم بتأمين موارد الطاقة بغرض التنمية و ضمان هيمنة و نجاح المنظمات و سلطة الدولة ليتبعه إستعمال مصطلح مجتمع المعلومات و المعرفة حيث أصبحت تتميز المجتمعات وفق درجة الولوج إلي المعلومة و موقع تكنولوجيات الإعلام و الإتصال في الإنتاج و الإقتصاد. و من منظور أخر، أصبح نجاح المنظمة يعتمد على قدرة الأفراد إستقطاب و إستغلال تدفق المعلومات مما جعل من ممارسة الذكاء الإقتصادي أمرا حتميا. البحوث التي عالجت إشكالية المعلومة تناول البعض منها دور الذي تلعبه في القرار و أثرها على سلوك الأفراد و البعض الأخر حاول تقدير قيمة المعلومة أو حصر تكلفتها و هذا ما نبرزه فيما يلي:

✓ **أولا دور المعلومة:** في القرن الخامس قبل الميلاد أبرز (Sun Tzu) دور المعلومة في النجاحات العسكرية و ذكر أن الجنرال الذي يفوز في المعركة هو الذي يكون أكثر دراية و الذي يكسب القدرة على التقدير المبني على المعلومات (الاستعلامات) التي تم الحصول عليها. لم تجد عملية رصد المعلومة في مجال المنافسة إهتمام من قبل الباحثين الاقتصاديين في السابق، بحكم الفرضية النيوكلاسيكية التي تقر بوجود دوران حر للمعلومة في السوق بين المنظمات. و نشير إلي ما جاء به (Léon Walras[3]) ضمن هذه المدرسة فيما يخص مفهوم التوازن بحيث سلوك المتعامل الاقتصادي عقلاني و يبحث عن مصلحته و

---

[1] محمد الصيرفي، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى،2005 ، ص 165 و 166.
[2] Humbert Lesca, gestion de l'information: qualité de l'information et performances de l'entreprise, Edition Litec, 1995, p 14 à 19).
[3] ليون ولراس (1910-1834) أستاذ بجامعة لوزان وله أعمال تعتبر إمتدادا لأعمال آدام سميث في تفسير الاقتصاد من خلال الارتكاز على السوق بإعتبار أن الوظيفة الرئيسية للسوق هو تخصيص الموارد النادرة للمجتمع . تكون المنافسة كاملة عندما يكون دوران المعلومات حر و تكون العوامل متنقلة (مذكور عند ألبرتيني جون ماري و سيلام أحمد، فهم النظريات الاقتصادية، باريس ، الناشر Seuil , 1983، الجزء الأول، ص 81-82).

بحوزته المعلومة الصافية و الكاملة. الفضاء المرجعي لهذه النظرية هو سوق المنافسة التام الذي تتكون فيه الأسعار بصفة طبيعية من خلال المواجهة بين العرض و الطلب. السوق الذي يمركز و ينشر كل المعلومات و تقترح فيه الأسعار إلي أن تقترب تدريجيا من التوازن العام بحيث المستهلكون و البائعون يلتقون في السوق و بحوزتهم المعلومة بخصوص المنتوجات و الأسعار في أي وقت والتي تمكنهم من الإختيار و بالتالي المتعامل الإقتصادي عند النيوكلاسيك ليس مطالب بالدخول في إجراء البحث عن المعلومة.

مع بداية الثلاثينات إقتصاديين من المدرسة النيوكلاسكية أدخلوا في نماذجهم مفاهيم متغيرات الارتياب و المنافسة الغير كاملة و نظرية الألعاب (théorie des jeux) بإعتبار أن السوق يحتوي على عيوب و تم إبراز بأن الأفراد لديهم معلومة غير كاملة وبالتالي عليهم أخذ المعلومة من السوق وهذا ما ينجر عنه تكلفة. البحث عن المعلومة مرتبط بتعظيم الفرد بين الربح المنتظر و تكلفة البحث عن المعلومة. كما نشير إلي (Williamson Olivier) و (TEECE Donald) اللذين توصلا في أعمالهما على أن توفر المعلومة محدود و مكلف و أن المعلومة تستغل كعنصر للمعرفة و ليس كمعلومة تشير إلى السعر[1].

(Von Hayek Friedrich[2]) من المدرسة النمساوية ينتقد أعمال المدرسة النيوكلاسيكية لعدم إعطائها الأهمية لمشكل المعلومة و أثار شوائبها على التفاعلات الإقتصادية. و يعتبر (Von Hayek Friedrich) بأنه حتي يتم إنشاء نظام إقتصادي رشيد في المجتمع فيجب إيجاد حل ليس لإشكال تخصيص الموارد وإنما للمعلومة التي لها طابع التشتت و الغير المكتمل و الإتجاه الغير المتكافئ. إن المشكل الأساسي في المجتمع حسب فون هايك يتمثل في تشتت و توزيع المعلومة و السوق بإعتباره تنظيم إجتماعي يستطيع لوحده تصحيح النقائص و الذي يمثل آلية إنشاء و تعبئة و إبداع للمعلومة عن طريق نظام الأسعار. يظهر (Von Hayek Friedrich) بأن سيرورة السوق أحسن وسيلة لتوفير المعلومة.

أما بالنسبة (Michael Spence) فيعتبر عجز المعلومة ناجم عن المعلومات الموزعة بصورة غير متماثلة (asymétrique) مما يؤدي إلى سوء أداء السوق و في بعض الحالات إنهيار أو عدم وجود السوق. أما (Jacob Marchak) و (Kenneth Arrow) سلطا الضوء في أعمالها على صراع المصالح في إطار تبادل المعلومة و مشاكل الاتصال و التنسيق فدمجا في نظرية التوازن العام مفهوم الارتياب (incertitude) و تحدثا عن التوازن ضمن الارتياب بحيث الذين بحوزتهم المعلومة الغير كاملة قد يخصصوا جزء من مواردهم في البحث عن المعلومة إلى غاية التوصل إلى المعلومة الكافية لأخذ قرار الاستهلاك[3].

✓ **ثانيا قيمة و تكلفة المعلومة:** كل الأبحاث واجهت مشكلة إضفاء القياس الكمي لموضوع المعلومة و التي عالجها (Machlup Fritz) فحاول خلال الستينات قياس المعلومة في الحياة الاقتصادية[4]. المعلومة يمكن قياسها و يقصد بها صناعة المعرفة الصناعية (Knowledge industry) بإعتبارها مورد إقتصادي أو سلعة إعلامية. يعرف (Abbe Mowshowitz) المعلومة بأنها سلعة وظيفتها إعطاء القدرة على القرار أو المراقبة مع الإشارة إلى أن هذه السلعة تختلف عن السلع الأخرى نظرا لصعوبة نسب ملكيتها و غياب حصرها و إعطائها حق الإنفراد في مجال الإستهلاك[5]. العديد من الإقتصاديين إنتقدوا فرضية المعلومة الكاملة (parfaite) التي هي بحوزة المتعاملين الاقتصاديين بخصوص وضعية كل الأسواق و نظام الأسعار لأن كمية المعلومة التي بحوزتهم و التي تقود سلوك المتعاملين في التصرف ما هي إلا جزئية. فرضية المعلومة الناقصة يعني أن على كل متعامل القيام بالبحث عن المعلومة حتى يأخذ القرار في أحسن الشروط و تكلفة الحصول على المعلومة و معالجتها تظهر كعامل أساسي لأن الفرد عليه أن يفضل بين الحصول على المعلومة مقابل التضحية لجزء من دخله.

---

[1] Hélène Masson, opcit, p 133.
[2] Von Hayek Friedrich August, competition as discovery procedure, new studies in politics, politic and the history of ideal, Rout Ledge and Kegan Paul, London, 1978, p 179-190.
[3] فريدريك فون هايك أوقست، مجلة فرنسية اقتصادية ، الخريف 1986، ص 117-118 ، ترجمة لمجلة الاقتصادية الأمريكية لمقال عنوانه استعمال المعرفة في المجتمع. The use knowledge Society ، المجلد 35 ، سبتمبر، 1945، ص 519-530
[4] Hélène Masson, opcit, p 19.
[5] Ibid, p 20.

المعلومة ذات القيمة اليوم قد تكون غير ذلك في الغد فهي قابلة للتقادم و يعتبر كلا من (March & Simon [1]) المنظمة جهاز يمكن الأفراد من الاقتراب من العقلانية بعد تزويدهم بالمعلومة اللازمة و التي تعطي القدرة على التحليل. أما المنظمة فتهتم بقيمة المعلومة و التي ترجع في الأساس على مدى فعاليتها ومساهمتها في صنع القرار. أولي الباحثان (Martinet Bruno & Marty Yves-Michel) الإهتمام بقيمة المعلومة الغير ملموسة و التي تتضمن العناصر التالية[2]:

- ✓ تحديد دقيق للمعلومة التي هي بصدد البحث (ضبط الحاجيات من المعلومة)،
- ✓ نوعية المصدر (مصداقية المصدر) و درجة علاقته بالموضوع،
- ✓ نوعية التحليل (مستوى تخصص القائم بالتحليل)،
- ✓ نشر المعلومة (إرسالها في الوقت المناسب إلى المعني بالمعلومة مع سهولة استرجاعها (الحصول على نفس المعلومة مجددا في أي وقت يتم الطلب عليها)،
- ✓ حماية المعلومة (ضمان عدم تسرب المعلومة و إبقائها قيد الإستعمال لدى المعنين بها فقط).

أما القيمة النظرية للمعلومة شرحها (Martinet & Marti) وفق العلاقة التالية[3]:

قيمة المعلومة = تحليل جيد للاحتياج × صحة و نوعية المصادر × نوعية التحليل × البث و التغذية الاسترجاعية (feed back) × الحماية

أهتما (Ahituv N. & Neuman) بالمناهج التي قامت بمعالجة إشكالية قيمة المعلومة ورتباها على النحو التالي[4]:

✓ المنهج المعياري للقيمة: عبارة عن تطبيق لنماذج صارمة و رسمية و ينطوي عنها إرتياب و/ أو منفعة في مجال أخذ القرار و يرتكز هذا النهج على عدد معين من الفرضيات الأساسية و التي تقوم بحصر نوع المعلومة المعنية و نوع التطبيقات خلال الأوضاع الحقيقية (situations réelles).

✓ منهج واقعية القيمة: نهج يقيس أثار المعلومة على نتائج القرارات أو أداء أصحاب القرار المقدمة ضمن خدمات جديدة للمعلومة. و يعتبرا كل من هذا النهج و النهج المعياري بأن المعلومة متغير حصري و يمكن تحديده.

✓ المنهج المعتبر للقيمة (approche perçue de la valeur): يتم التقييم الذاتي للمعلومة من طرف مستعمليها. يفترض هذا النهج بأنه يمكن للمستعملين معرفة قيمة المعلومة أي الربح أو الخسارة الناجمة إذا لم يتم إقتناء المعلومة (أي عدم إستخدامها) بحيث إذا ما تم إستعمال سلم فيفترض على أنه يمكن وضع القيمة تحت ترتيب معين أو في حالة إستخدام التعابير النقدية فيمكن أن تترجم المعلومة إلى وحدات نقدية.

المعلومة لا تكون ذات قيمة إلا إذا جاءت في الوقت المناسب و بالشكل المراد و للشخص الذي يستخدمها و لذلك يجب توفيرها للذين يحتاجون إليها من أجل إستعمالها كما أن قيمة المعلومة مقترنة بالأرباح التي تحققها من خلال الفرص أو ما توفره من تفادي خسارة من خلال المعرفة للمخاطرة و تكلفتها. و حسب Morgat مواصفات تقييم المعلومة تتمثل في سهولة الوصول إلى المعلومة و تكلفة إقتنائها و الحداثة و المصداقية و قيمتها المضافة و إستغلالها وملائمتها للحاجيات و التكاليف الناجمة وحق التفرد ومدة حياتها[5]. حياتها[5]. نشير إلي أن تكلفة المعلومة تتكون من مجموع الأعباء التي تنجر عن السعي في إقتناء المعطيات والتي تتضمن كل من شراء الكتب و إقتناء براءات الاختراع و مقاييس الفهارس التكنولوجية و الاشتراك مع الصحف أو المجلات أو مصالح مكتبية (بغرض الحصول على نشرات توجيهية) ومع بنوك المعطيات و دفع الحقوق مثل حقوق التحميل لتقارير أو كتب أو معطيات على الإنترنيت... إلخ.

---

[1] March James G & Simon.G Herberg, les organisations, Paris , Dunod, 1969 , p 11.

[2] Martinet Bruno & Marty Yves-Michel, l'intelligence économique, comment donner de la valeur concurrentielle à l'entreprise, Éditions d'Organisation, France, 2001.

[3] Rasmi Ginting, intégration du système d'aide à la décision multicritères et du système d'intelligence économique dans l'ère concurrentielle, thèse de doctorat à l'Université de droit et des sciences d'Aix Marseille, 2000, p 65.

[4] Bertrand Delecroix, la mesure de la valeur de l'information en intelligence économique, thèse de doctorat en sciences de l'information, Université de Marne-La-Vallée, France, 2005, p 49-51.

[5] Najoua Bouaka, opcit, p 48.

هذه النشاطات تتطلب أعمال إدارية تضاف مصاريفها إلى تكلفة إقتناء المعلومات و المعطيات ولهذا يستوجب التفريق بين تكلفة الاقتناء والتكلفة الإجمالية التي تتضمن الوقت اللازم للحصول على هذه المعلومات (أجور و المواد المستهلكة أي كل ما يتعلق بالتكاليف الغير مباشرة للحصول على المعلومات). كما أن البحث عن المعلومة يندرج ضمن تكلفة المعلومة بحيث إذا كان البحث عنها في إطار شامل فيقابله حد معين من التكلفة و عندما تكون المعلومة المطلوبة دقيقة أو درجة الإهتمام بشكل كبير من أصناف المعلومة فيوافق ذلك تكلفة بدرجة أكبر مما يعني طلب الحصول على المعلومة أو تكلفة المعلومة يمكن حسابها نقدا (تقدير سعرها).

لقد قاما (Eric Sutter &Jacques Chaumier[1]) بحساب التكلفة الخاصة بالحصول على المعلومات النافعة و البيضاء ضمن عمل بحث لفائدة وزارة البحث للجمهورية الفرنسية و توصلا إلي مبلغ 108.600 أوروا سنويا كمعيار متوسط و الممثل لإحدى المنظمات الفرنسية المختصة في صناعة منتوج ذات الاستهلاك الواسع*. و يمكن إعادة حساب تكلفة الحصول على المعلومة من جديد بالنظر إلى ما يحمله الجدول و المرفق في ***الملحق رقم 2*** من تفاصيل بالنسبة للأسعار الخاصة باقتناء المعلومة.

المطلب 3 : دورة المعلومة و السيطرة عليها

اليقظة التي تهتم بها المنظمات يقصد بها تحديد خرائط المحيط و العلاقات التنافسية و الشبكات المعلوماتية (مؤسساتية رسمية أم غير رسمية) و شبكات التأثير و المتعاملين الرئيسين و الفائدة من اليقظة فك رموز المحيط لتمكن من رد الفعل من خلال السيطرة المدروسة للمعلومة لإكتشاف التهديدات و الفرص ضمن سيرورة تتطلب التنسيق بين الجمع و الفرز و التخزين و التثبيت و التحليل و النشر للمعلومة النافعة أو الإستراتيجية للذين هم بحاجة إليها مع توفير الحماية المكيفة لكل مرحلة من مراحل السيرورة.

أولا: دورة المعلومة

السيطرة على هذه السيرورة و المسماة بدورة المعلومة تتطلب منهجية مستلهمة حسب (Guerny & Delbes[2]) من الإستعلام (الإستخبار). فلإستعلام عند (François Jakobiak[3]) هو النشاط الذي من خلاله تحول الوقائع المتوفرة على شكل معطيات إلى معلومات أكثر تطورا وإعدادا في إطار سيرورة معقدة ابتدءا من الملاحظة إلى إيصالها. و بالنظر إلي ما جاء به (BAUD) فالإستعلام يهدف إلى الإجابة عن تساؤلات أو يمكن من الحصول على إشارات خاصة بتحركات وأحداث عن الخصم و إستطرادا يشير الإستعلام إلى السيرورة التي تنشأ المعلومات من خلال البحث والتحليل والمعالجة والنشر[4]. فالإستعلام هو معلومة تم تقييمها و إستغلالها ومرت على دورة وجاهزة لنشر. و يعتبر (Hassid[5]) و الأخرون بأن دورة الاستعلام عملية تكرارية يمكن أن تبدأ في أي مرحلة. و نشير بأن سيرورة اليقظة التي تناولها جل الباحثون مستلهمة من دورة الإستعلام و المبنية على المراحل الأربعة التالية و هي التعبير عن الحاجيات و السعي نحو المعلومة ثم معالجتها و أخيرا نشرها و هذا ما يوضحه الشكل التالي:

---

[1] Jacques Chaumier & Eric Sutter, les coûts de l'information, brochure réalisée par le Ministère de la recherche, France, 2001, p 9.

* و يتوزع المبلغ المذكور أنفا على النحو التالي : الاشتراك في مجالات عامة ومختصة مقابل مبلغ 3000 أورواو شراء مراجع (دلائل و قياسات و قواميس و كتب للإدارة) قدرت نفقاتها بي 600 أوروا و إستغلال الإنترنيت وبنوك المعطيات تطلبت مصاريف تعادل 1200 أوروا و طلب دراسة توثيقية ترسل عن طريق البريد كلفت مبلغ 2300 أوروا و القيام بدراسة السوق و قدرت بمبلغ 31.000 أوروا و تم صرف من أجل المشاركة في صالونات وملتقيات مبلغ 6500 أوروا و خدمات أخرى من طرف مختلف وسطاء تطلبت مبلغ 45.000 أوروا و إقتناء البرمجية: بالنسبة للببليوغرافية قدر سعرها من 30.000 إلى 45.000 أوروا و بالنسبة للبرمجيات الإحصائية من 60.000 إلى 130.000 أوروا (إستهلاك السنوي للبرمجتين بسعر 18.000 أورو أي ([60000 + 30000]/5 سنوات).

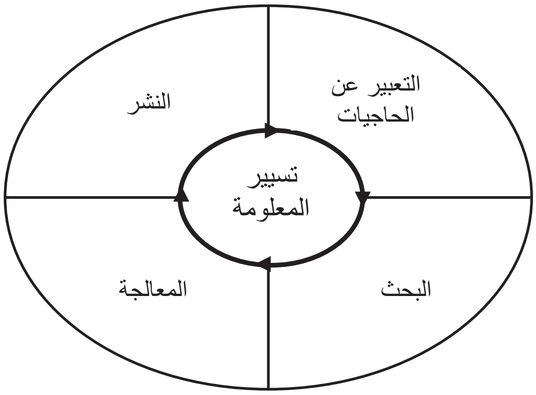
[2] Guerny.J & Delbes.R, gestion concurrentielle, pratique de la veille, Delmas, 1993 (cité dans France Bulinge, opcit, p 187).

[3] François Jakobiak, opcit, p 111.

[4] Franck Bulinge, opcit, p 86.

[5] Hassid L, Jacques-Gustave P, Moinet N, les PME face au défi de l'intelligence économique: Le renseignement sans sans
Complexe, Dunod, 1997.

شكل رقم 23 : دورة الإستعلام



Source : Souad Kamoun-Chouk, opcit, p 66.

و لقد أشار (Franck Bulinge) إلي أعمال (Sophie Larivet) و التي جمعت 20 تعريف خاص بدورة الإستعلام و توصل بأن مصطلح دورة الإستعلام يحتوي على نفس المفاهيم الخاصة بدورة المعلومة و قد يستعمل المصطلح دون الآخر من طرف الباحثين بوعي أو بدون وعي[1].

كما أعطى (Huynh) تعريفا لدورة المعلومة على أنها عملية تتمفصل و تتكرر ضمن عدة مراحل خاصة و هي: التعبير عن الحاجة، الجمع، المعالجة و النشر[2].

ثانيا : السيطرة على المعلومة

التحكم في اليقظة يتطلب السيطرة على دورة المعلومة و التي تحتوي على المراحل الثمانية التالية:

المرحلة الأولى مصادر المعلومة: حسب (Hassid) والأخرون[3] تنقسم المصادر إلى صنفين بحيث الصنف الأول يخص المصادر العامة للمعلومة و تضم المصادر المعروفة بمختلف حجمها وتمكن من تنظيم المراقبة النظامية و تشمل الدوريات و المجالات والصحف والنشرات الدورية مثلا بالإضافة إلي المؤلفات و الموسوعات والأطروحات و الكتب و التي تشكل مصدر لدراسات المعمقة و براءة الاختراع التي توفر معلومات خاصة بالمعارف والتطبيقات الصناعية في السابق والحاضر والمستقبلية و الصنف الثاني يخص المصادر الخاصة للمعلومة و هي ذات إستعمال أقل وتمكن من الإجابة على أسئلة ظرفية مثل تقارير المكلفين بالأعمال في السفارات و التي على معلومات علمية وتقنية و تكنولوجية و إقتصادية بالإضافة إلى :

– المعايير التي تعطي معلومات خاصة ومدققة عن التقنيات المستعملة للوصول إلى المواصفات التي تحددها الهيئات الوطنية أو الجهوية في المجال الصناعي.
– الملتقيات والندوات والمعارض و التي قد تتضمن معلومات علمية وتقنية و إقتصادية وتجارية و بالإضافة إلى أن النقاش بين المختصين قد يحتوي على مصادر هامة من المعلومات.
– المعلومة الغير رسمية و تخص الملاحظات المقدمة بصفة غير مهيكلة من خلال السفر للقيام بأعمال أو إستقبال مهنيين من الخارج أومن المكلفين بالتسويق بخصوص الموردين أو الزبائن أو المناولين.
– التقارير السنوية للمنظمات و التي تعطي إشارات حول سياسات البحث و التطوير والإبداع و التوجهات الاستراتيجية و الأهداف المسطرة باعتبارها وثيقة موجهة للمساهمين.
– الدراسات التي تقترحها هيئات مختصة كمراكز البحث في المجالات التقنية و دواوين الإحصاء و كذلك المنظمات و الجمعيات المهنية لأرباب العمل و غرف التجارة و الصناعة والمراكز التقنية مما تحتوي من أرقام خاصة بقدرات الإنتاج والإنتاج المحقق والتوزيع.
– الإعلانات الخاصة بعروض التشغيل أو الإعلانات الإشهارية أو المناقصات في الجرائد.

[1] Franck Bulinge, opcit, p 312.
[2] Christian Huynh, mesure de l’efficacité de l’Intelligence économique et Stratégique : le cas des entreprises innovantes, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de rennes 1, France, 2013, p 30.
[3] Hassid L et al. , opcit, p 129.

كما يمكن تمييز المصدر حسب درجة من اليقين في المعلومة و لذا نجد المصدر الرسمي ويتمثل في بنوك المعطيات و التقارير الرسمية على الانترنت و الكتب و الدراسات و وسائل الإعلام و المطبوعات و المجلات و الصحف المختصة و قرارات المحاكم التجارية و سجلات مصالح مسح الأراضي و الرهن العقاري و المصادر الغير رسمية و التي تتطلب مجهود شخصي للحصول عليها و نذكر مثلا شبكات الحوار على الأنترنيت. و تصنف مصادر المعلومة حسب درجة التفتح و النشر ولذا نجد المصادر المفتوحة مثل الجرائد الرسمية و الصحف و المنشورات التجارية و المصادر المغلقة و تخص التقارير و البرقيات من السفارات و القنصليات و المعلومات الشفهية.

المرحلة الثانية تحديد الحاجة للمعلومة: ترى (Nadège [1]) بأن الحاجيات من المعلومة تتمثل في النقص المعرفي أو الحاجة من التأكد المعرفي أو إتمامها أو الحاجة لبلوغ أهداف مسطرة أو الحاجة إلى إستشارة لقيام بأفعال أو تنفيذها أو الرغبة في فهم التوجهات (من حيث شكل المعرفة) لاستعمالها لمواجهة الوضع. و حسب (Laudon K C & Laudon J P[2]) الحاجة للمعلومة عبارة عن عرض مفصل و المتمثل في تحديد الأشخاص الذين هم بحاجة إلى المعلومات و نوع المعلومات التي هم بحاجة إليها و وقت ومكان وطريقة التسليم. تحديد الحاجيات على مستوي المسيرين حسب (Lesca H & Schuler M[3]) صعبة التحقيق بدقة و توصلت فرقة المخبر الذي يشرف عليه (Lesca[4]) من خلال التحقيق لدى المنظمات الفرنسية بأن 69 % منها تعرف مشاكل كبيرة في إختيار المعلومات في مجال اليقظة. كما عالجا إشكالية الإفراط في المعلومة و أرجعها إلى سببين رئيسيين و هما عدم معرفة الحاجة من المعلومة مما تؤدي إلي الإفراط في المعلومات و يرجع سبب الإفراط كل من (Schick[5]) و (Schneider[6]) إلي الإختيار الغير الكافي أو نقص الدقة في تحديد الأهداف «Ciblage» . و إقترح كلا من (Ghosshal & Kim[7]) التركيز على عدد مختصر من المواضيع التي تعتبر هامة و حصرها من خلال لقاءات أو إجتماعات بينما يقترح (Aaker[8]) تقسيم المحيط إلى ثلاثة أجزاء لتحديد الحاجيات بحيث جزء يغطي المنافسون الحاليون والفاعلون والجزء الثاني السوق و الجزء الثالث المحيط المباشر للمنظمة مثل التكنولوجيات البارزة والإجراءات الحكومية والنمو الإقتصادي الجهوي والوطني و تطور الثقافة ...إلخ ويختصر الإشكال في تقليص مجال الحاجيات من المعلومة إلى عدد يمكن إدارته. الجمعية الفرنسية لتطوير الذكاء الاقتصادي (AFDIE) حددت 11 عامل للمراقبة و التي تمثل حاجة المنظمة في المجال الإستراتيجي و سبعة منها تخص عوامل التصرف وهي القيادية (leadership) و الأخلاق و الإشراف و إدراك المحيط و المعارف و الكفاءات و التأثير أو التنظيم ضمن شبكة و الأربعة الأخرى تخص النتائج و تتضمن إنشاء القيمة و نوعية المعلومة و سيرورة القرار (إتحاد أوروبي، حاكمية إقليمية و حاكمية منظمة) و صورة المنافس المستهدف (كعدم إحترام البيئة و مقاييس النوعية و ظروف العمل القاسية و التي تستعبد الناس و عقود بيع مشتبه فيها الرشوة .... إلخ). عالجا (Billings & Schaalman[9]) إشكالية تحديد

---

[1] Nadège Guénec, méthodologies pour la création de connaissance relatives au marché chinois dans une démarche d'intelligence économique, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université de Paris Est, , France, 2009, p 106.

[2] Raquel Janissek, opcit, p 46.

[3] Lesca Humbert & Schuler Maria, veille stratégique : comment ne pas être noyé sous les informations, Revue Économies et Sociétés, sciences de gestion, série S.G, n° 2, 1998, p 159-177.

[4] Lesca Humbert, veille stratégique : comment sélectionner les informations pertinentes? concepts, méthodologie expérimentation et résultats, 5éme Conférence Internationale de Management Stratégique AIMS, Lille, 13-15 mai, 1996.

[5] Schick A.D, information overload: a temporal approach, accounting, Organization and Society, vol 15, issue 3, 1990, p 199-220.

[6] Schneider S.C, information overload causes and consequences, Human, Systems Management, vol 7, issue 2, 1987, p 143-153.

[7] Ghosshal S & Kim S.K, building effective intelligence systems for competitive advantage, Sloan Management Review, 1986, p 49-58.

[8] Aaker D.A, organizing strategic information scanning system, opcit, p 87.

[9] Billings R.S, Milburn T.W & Schaalman M.L, a model of crisis perception: a theoretical and empirical analysis, Administrative Science Quarterly, vol 25, 1980, p 300-316.

الحاجة الخاصة بإدراك الأزمات و إقترحا بعض المؤشرات التي يجب البحث عنها و التي تدل على توقع أزمة و تخص التهديد (عندما يكون حجمه هام) و عنصر المفاجئة و زمن الاستجابة.

إقتراحا (LESCA H & SCHULER M[1]) منهجية لتحديد المصفوفة الخاصة بتحديد حاجيات المعلومة و التي تتضمن المواضيع والفاعلون و فق المراحل التالية:

✓ تتضمن إختيار مجال ضمن نشاط المنظمة ذات الأولية ليكون مدخل في تحديد الأهداف و توسيعه لاحقا.
✓ التعداد المفصل للمتعاملين الذين يؤثرون على دوام المنظمة من خلال قراراتهم و أعمالهم.
✓ التصنيف للآثار المباشرة و الغير المباشرة للمتعاملين الأكثر تأثير على المنظمة (و تحيينها بصفة مستمرة عن طريق التعلم) مع تحديد المعايير المتخذة التي تمكن من الترتيب التسلسلي للمتعاملين في القائمة كمعيار التأثير المباشر و التأثير الخطير و الأقل خطورة و الترميز لها بإشارة موجبة أو سالبة و القرب الزمني لتأثير و يمكن إدراج معايير أخرى من خلال الممارسات.
✓ تحديد المواضيع محل الاهتمام و المراقبة مع تحديد الأولويات (إذا كان عدد المواضيع قليل فيمكن الاحتفاظ بكلها أما إذا كان عددها كبير يفضل ترتيبها حسب الأولوية عند البداية ثم تتوسع هع الممارسة.
✓ نوع المعلومة الواجب تحديدها لكل موضوع ذات أولوية ومن النافع التفريق بين نوعين من المعلومة و هما إشارات إنذار و هذا يعني أن المستهدف المعني يقوم أو يتهيأ للقيام بشيء و تعتبر إشارات مبكرة (كمشروع جديد أو دراسة قيد الإنجاز يقوم بها المنافس) و النوع الثاني تخص المعلومات الواصفة و التي تشير إلي بعض خصوصيات المستهدف (كالقدرة المالية و التحالفات الحالية و الممكنة و النفوذ ...إلخ).
✓ التوصل إلى مصفوفة تجمع بين الفاعلون المعنيين بالمراقبة (المستهدفين) وقائمة المواضيع لكل فاعل.

أما الحاجيات من المعلومات التي توفرها الدولة لفائدة المنظمات قد تختلف حسب الرهان الإقتصادي للبلد*.

المرحلة الثالثة البحث و جمع المعلومة و تسمي أيضا بإلتقاط أو بالاقتناء أو بالمطارة للمعلومات بحيث أشار(PAWAR & SHARDA[2]) إلى أربعة طرق للاقتناء المعلومة والمتمثلة في الالتفاتة الموجه و الغير الموجه الموجه و البحث الرسمي والغير الرسمي. طريقة جمع المعلومة عند كل من (TUSHMAN & Culnan M.J[3] M.L, Aleen Thomas) تكون بشكل إرادي وتطوعي و إستباقي. جمع المعلومة عند (Frank Bulinge [4]) يكون من مصادر ذات الأصل التقني والمصادر ذات الأصل البشري بحيث تستعمل الوسائل التقنية للولوج إلى قواعد المعطيات والأنترنت بإستعمال أدوات آلية لاستخراج المعلومات. أما المصادر بالوسائل البشرية فتتمحور حول فكرة الشبكات والتي من ضمنها يتم تبادل المعلومات الشفوية أو الوثائقية.

بالنسبة إلى (Aleen Thomas[5]) يختلف أداء الأفراد في البحث عن المعلومة لأن البعض لا ينتبه للخارج بينما الأخرين أكثر إستقبالا و لكن ليس من توجهاتهم إعادة نشر المعلومة كما أن الأفراد الذين يتميزون بكفاءة و ديناميكية في البحث عن المعلومة هم الذين يشغلون وظائف متوسطة و التي تمكنهم من رؤية جيدة داخل و

---

[1] LESCA H & SCHULER M , ne pas être noyé sous les informations, opcit, p 5.

* حاجيات المنظمات بغرض عمليات التصدير تختلف حسب حجم المنظمة و نشاطها بحيث بالنسبة للمنظمة الصغيرة التي هي على صدد الشروع في التصدير فتكون بحاجة إلى معلومات خاصة بتوضيح الرؤية في مجالات التصدير و الإجراءات العملية. بينما المنظمات المتوسطة فهي بحاجة إلى معلومات خاصة بالمحيط و بسوق الذكاء كالدراسات التي تبرز توجهات السوق و الإطار القانوني و التنظيمي و معلومات الاحتراس و المخاطر و طريقة المقاربة و سلوك الإستهلاك و التوزيع و المعلومات التي تمكن من تحضير المهمات. أما بالنسبة المنظمات الجهوية ذات النطاق العالمي و التي لها تجربة في عملية التصدير فتكون بحاجة إلى المعلومة النافعة و تخص البحث على الشركاء و تطور القروض العمومية و القوانين و المناقصات التي تتناول عروض للمشاريع كبرى و فرص الاستثمار و الخوصصة) و أخيرا المنظمات الكبرى ذات النطاق العالمي فتحتاج إلى إستباق المنافسين من خلال معرفة استراتيجيتهم و دعم حكومي من خلال توفير معلومات حول الاتفاقيات التجارية و معرفة اللولبيات و شبكة العلاقات.

[2] Pawar B.D & Sharda R, obtaining business intelligence on the internet, Long Range Planning, vol 30, n° 1, 1997, p 110-121.

[3] Aleen Thomas J, managing the flow of technology: technology transfer and the dissemination of technological information within the R & D organization, Cambridge MA: MIT Press, 1977 & TUSHMAN M.L, KAT R, external communication and project performance: an investigation into the role of gate keepers, Management Science, vol 26, 1980, p 1071-1085 & Culnan M.J, environmental scanning: the effect of task complexity and source accessibility on information gathering behavior, Decision Sciences, vol 14, 1983, p 194.

[4] Frank Bulinge , opcit, p 192.

[5] Aleen Thomas J, opcit, p 1073.

خارج المنظمة. و من الأهمية عند (Mc Gonagle John J & Vella Caroline M[1]) قبل تحديد المصادر يجب تعين المسؤول المكلف بجمع المعلومات ولا سيما عندما يكون الجمع على مستوى عدة مناصب ضمن المنظمة حتى يكون البحث مهيكل. و يرى الباحثان بعد تحديد أحسن المصادر عملية البحث تمر على كل من وضع أولا إستراتيجيات وتقنيات البحث و ثانيا تخطيط الطريقة لحبس المعلومات وثالثا مراجعة البحث على ضوء المراحل الأخرى.

و يرى (Alain Juillet*) بأن 90% من المعطيات التي تهم المنظمات يمكن الحصول عليها بحرية و البحث عن المعلومة هو نشاط مكلف من حيث الزمن و قدر (Chen H) الأخرون[2] بأن عملية البحث عن المعلومات يستغرق 30 % من وقت المطاردين (gate keeper). للإشارة فإن قبل ظهور الأنترنيت كان يخصص 80 % من الوقت للبحث و 20 % لتحليل و حاليا تهدف المنظمات إلي الوصول إلى نسبة عكسية[3] . و تقدر (Hanène Magherbi[4]) الوقت الضائع (الزائد) في البحث عن المعلومة بين 15% و 30% من المدة المخصصة للعملية البحث بينما الحمولة الزائدة من المعلومات الناجمة عن عمليات البحث يقدرها (N.F [5] Feldman) على أنها تناسب 50 % و التي لا تعطي أي نتيجة.

توزع جمع المعلومات إلي ثلاثة أصناف بحيث الصنف الأول يخص الجمع المتتابع لبحث توثيقي ويقوم به المختصين و يقصد منه الحصول على النصوص الكاملة لإرسالها إلى الخبراء على شكل ملخصات لمعرفة عدد معين من المرجعيات لجمعها و الصنف الثاني وهو الجمع الدوري لبعض المعطيات و تخص مراقبة بعض القطاعات (مراقبة ضيقة) وتهتم بالمنظمة المنافسة كالحصول على بيانتها المعلوماتية والتقارير السنوية ومتابعتها لفهم فلسفة المنافس والتطورات الحاصلة. أما الصنف الثالث وهو الجمع المستمر للمعلومات المبعثرة وتشمل المتدخلون أو الملاحظون الآخرون والذين يشكلون دعم وتتضمن الإطارات و المسيرون و مسؤولوا الدوائر العملية لأنهم يتوفرون على رصيد من إتصالات مع الخارج (تقنين و زبائن و موردين و منافسين و منوالين) مما يؤدي إلي أن تتوفر لديهم معلومات هامة ذات نوعية يجب مراقبتها.

ويقترح الباحث (LESCA Humbert[6]) مواصفات للاختيار المعلومة في عملية الجمع بحيث يجب أن تكون متعلقة بمحيط المنظمة (مستخرجة) و مرتبطة بالهدف و إستباقية (التي تشير إلى أحداث التي هي في بدايتها و تخص المستقبل و لها مدلول) بحيث المعلومة المختارة يجب أن تسلط الضوء على التغيير الذي قد يؤثر على مستقبل المنظمة.

المرحلة الرابعة تصديق المعلومة (تثبتها): و تعني تحديد درجة مصداقية المعلومة من خلال تحليل المصدر بحيث ميزا (Martinet B & Marti Y.M[7]) أربعة مستويات لتوثيق على المعلومة و يمكن تطبيقها على كل من المصادر المفتوحة والمغلقة بحيث نجد:

✓ المصدر الموثوق و الذي يحتوي على المعلومة الصحيحة (محاكم أو تجارب أو مخابر..).

---

[1] Ana Valéria Medeiros Wanderly, conception et implantation d'un système d'intelligence compétitive dans une entreprise pétrolière dans un environnement de déréglementation, thèse de doctorat en sciences de l'information, Université de Droit , d'Économie et de Sciences d'Aix Marseille, France, 2004, p 73-74.

* ألان جويلية مدير سابق للاستخبارات في المديرية العامة للأمن الخارجي متحصل على شهادة في الأعمال بستان فورد الأمريكية ومدقق سابق بالمعهد لدراسات العليا لدفاع الوطني في 1987 و في معهد الدراسات العليا للأمن الداخلي في 1990. عين المسؤول السامي في 2004 مكلف بالذكاء الإقتصادي لدى الوزير الأول على مستوى الأمانة العامة للدفاع الوطني و مهمته تحسين الإدارات و المنظمات لرهانات الذكاء الإقتصادي.

[2] Chen H, Chau M & D Zeng, C.I Spider: a tool for Competitive Intelligence on the Web, Decision Support Systems, vol 34, issue 1, 2002, p 1-17.

[5] www.journal du net.com/printer/internetveille.htlm (visité le 12/11/2010).

[4] Hanène Magherbi, opcit, p 1.

[5] N.F Feldman Susan, the high cost of not finding information, KM Word magazine, march, 13(3), 2004 (consultable sur sur le site : http://www.kmworld.com/Issues/March-2004-Volume-13-Issue-3_330.aspx et visité le 11/07/2011).

[6] Lesca Humbert, colloque de Lille, 1996, opcit, p 4

[7] Martinet B & Marti Y.M, l'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise, Éditions d'Organisation, 1995.

- ✓ المصدر الموثوق و لكن يحتوي على مخاطر أخطاء أو غير موضوعية (الصحافة)
- ✓ مصدر للتأكد منه و يخص المصادر الغير الرسمية بحيث يجب إعادة التأكد من المعلومة أو تقاطعها وتركيبها مع معلومات أخرى لمعرفة ما إذا كانت المعلومة موثوقة أم لا.
- ✓ مصدر مشكوك فيه وغير موضوعي بحيث يفرض التعامل مع المعلومة بحذر شديد.

بينما أشارا (Martinet A.C & Ribault J.M[1]) إلي خمسة مواصفات لتقييم مصدر المعلومة و تشمل المصداقية (fiabilité) والهشاشة (vulnérabilité) و الغناء (richesse) والأداء (performance) و الكتمان (discrétion).
و ينجر من هذه الموصفات ترتيب في تقييم قيمة المعلومة كالتالي: معلومة هامة و ذات أولوية، معلومة مثيرة لاهتمام و معلومة نافعة عند المناسبة و معلومة بدون شك غير نافعة. و بالنظر إلي الحساسية مع مصدر المعلومة يفضل (MAC Donald & Williams[2]) المعلومة الواردة من المصدر المعروف والذي يعتبره مصدر أكيد.

عملية التصديق على المعلومة تتضمن مرحلتين في الأول تخص ضمان أهمية ومصداقية المعطيات و التي تتطلب أدوات التصديق من حيث تحديد المصادر الأصلية للمعلومة و مراقبة الإجراء المستعمل للحصول على المعطيات و البحث في مصادر مختلفة على نفس المعلومة بغرض مقارنتها مع المعطيات المتحصل عليها و تقاطعها و عرضها على الخبراء والمختصين (خبراء داخل وخارج المنظمة) لتلخيصها و إستنتاج معلومات يتم تعليلها و تقدير أهميتها مع مرافقتها بتوصيات و إقتراحات أما المرحلة الثانية فتخص عملية هيكلة المعلومة التي تم جمعها بطريقة صارمة والهدف من هذه المرحلة إعطاء إتجاه للمعلومة والحكم على أنها تتعلق بأساس الموضوع و تناسب الحاجيات.

و أشار (Xavier Guilhon) مدير أمن مجموعة (Schneider) إلي أهمية تصديق عاي المعلومة حتى يتم القيام بالتحليل على أساس صحيح وتتضمن هذه العملية المستويات التالية: التحقيق من خلال فحص مصداقية المصدر وقيمة المعلومة وفائدتها ثم المقارنة من خلال تقاطع للمعلومات والتناسق والمطابقة مع تقييم نوعية المصدر من خلال سلم التقييم*.

المرحلة الخامسة معالجة المعلومة و تعني عند (Bloch Alain [3]) القيام بتلخيص متناسق ليحمل معنى بالنسبة للمستعمل. و تحتوي مرحلة معالجة المعلومة على عمليات تتضمن تفسير و تشخيص المعطيات الخاصة التي تم جمعها و تحويلها إلى كتلة متجانسة تمكن من إعطاء معنى للمعلومات عادة ما تكون غير متناسقة و مشتتة.
معالجة المعلومة تهدف إلي تقليص كتلة المعلومات و إستخراج المعلومة المتعلقة بالموضوع من محتوى الوثيقة (كاستخراج أسماء و هيئات جوهرية وجمع بين تسمية هيئات ومواصفات و إستخراج التطابق المتعدد اللغات و إستخراج في تاريخ معين حدث أو أحداث خاصة). كما يقصد بمعالجة المعلومة زيادة المخزون من المعطيات لإنتاج المعرفة.

معالجة المعلومة تشمل ثلاثة عمليات متفرقة و تتضمن العملية الأولى كل من وضع الشكل و الترتيب و الفرز حتى يعطي للمعلومة قيمة مضافة (وضع المعلومات ضمن شكل معين) و تشمل العملية الثانية التحليل الإحصائي (المعالجة الفكرية التي هي بحاجة لها المعلومة) و أخيرا التحليل و يتطلب دراسة معمقة للوثائق للاستخراج ما هو أساسي لإنشاء أدوات لصنع القرار أو العمل الإستراتيجي.

و مع تطور تكنولوجيات الإعلام و الإتصال أصبحت تعتمد المعالجة الرقمية للمعلومة و التي تمكن من تحويل المعطيات الموجودة من خلال إستعمال برمجيات لتغيير الشكل و تسهيل عملية التحليل و عرف

[1] Martinet A.C & Ribault J.M, la veille technologique, concurrentielle et commerciale, Éditions d'Organisation, 1988.
[2] MAC Donald S & Williams C, Beyond the boundary: an information perspective on the role of the gatekeeper in the organization, Journal of product Innovation Management, vol 10, 1993, p 471-427.
* يتم إدراج سلم التقييم وفق النمط التالي: أ : مؤكد **ب**: مؤكدة عادتا، **ج**: عادة غير مؤكدة، **د**: غير مؤكدة، **ه** : تأكيد لا يمكن تقييمه أو حسب قيمة المعلومة من خلال تأهيلها (**1**: مطابقة مع مصادر أخرى، **2**: صحة و**3** : صحة ممكنة، **4**: صحة مشكوك فيها، **5**: خبر قريب من الحقيقة) أو الحكم علي نوعية المعلومة بواسطة تقدير رقمي وقد يكون على ثلاثة أو أربعة مستويات (مؤكد أو محتمل أو مشكوك آو غير محدد).
[3] Bloch Alain, l'intelligence économique , Edition Economica , Paris , France, 1999, p 19.

(Bloch Alain[1] التحليل الأوتوماتيكي للمعلومة على أنه تطبيق تقني للمعالجة الآلية للغة الطبيعية و ترتيب آلي و تمثيل بياني لمحتوى إدراكي (cognitif) و وقائع المعطيات الفهرسة. و من بين التقنيات التي تمكن من المعالجة للمعطيات نجد التدقيق المكتبي* (bibliométrie) والعلمي** (scientométrie) و الإعلامي*** (infométrie).

هذه التقنيات تمكن من المعالجة السريعة لحجم كبير من المعطيات العالمية القادمة من قواعد المعطيات العلمية و التقنية كما تمكن من فهم مستويات التطور العلمي و التقني الذي تعرفه المنظمات و الدول مثلا زيادة أو تناقص عدد براءات الإختراع أو المنشورات في فترة محددة تمكن من تحديد التكنولوجيات البارزة أو قيد التطوير.

هذه التقنيات تظهر أنواع الترابط والعلاقات بين المتغيرات المختارة و التي يصعب على الفرد من إكتشافها وبالتالي تمكن الربط بين عدة قطاعات نشاط أو تكنولوجيات بتحليل الألفاظ المشتركة و تمكن أيضا من إيجاد التعاون بين المؤلفين و المنظمات في مجال بحث معين أو مختلف التطبيقات التكنولوجية في العديد من الأسواق.

المرحلة السادسة التحليل: يعتبر التحليل البعد الحرج و يري (Tyson Kirk[2] بأن التحليل يعطي للمعلومة شكل ملائم لأخذ القرار الإستراتيجي أو التكتيكي. و يسمى التحليل عند البعض بالتفسير ويتضمن تبسيط و تسليط الضوء على العلاقات والروابط بين الوقائع المختلفة في المكان والزمان لإبراز أفكار و أراء و إحتمالات مما يؤدي إلى التقييم باعتباره التقدير النهائي قبل أخذ القرار. و يرى (Cook Michelle & Cook Curtis) بأن 35% من الوقت المخصص في دورة المعلومة يخصص للتحليل[3]. المبتغى من مرحلة التحليل هو إعطاء لصاحب القرار معلومات متعلقة بالموضوع لأنه بحاجة إلى نظرة هادفة مع تقديم المبررات اللازمة و توصيات على شكل مختصرات أو إنشاء معنى من خلال التعاون مع المختصين و الخبراء و المسؤولين في المنظمة. التحليل يعكس القدرة على إيجاد العلاقات المضادة بين المعلومة و المعلومة الجزئية المتناثرة و المخزنة في فترة ما و التي تمكن من التصرف. و يقدم (Fuld Leonard[4] ستة آليات لتحليل و تتضمن فهم المظهر الجانبي لنوايا وقدرات المسيرين التي تمكن من توقع قراراتهم وتمكن من تحديد العوامل التي تؤثر على سيرورات القرار**** و المقارنة المرجعية (benchmarking) باعتبارها تقنية تمكن من تحديد عوامل الأداء العالي لأحسن المنظمات في نفس مجال النشاط ومحاولة تطبيق ما تم تعلمه و التحليل الاستراتيجي المستقبلي وفق طريقة***** (SWOT)[5] و تقدير الاستراتيجيات التنافسية من خلال تحليل

---

[1] Bloch Alain, opcit, p 22.

* التدقيق المكتبي يخص معرفة المنشورات بواسطة الإستغلال الإحصائي أو أداة لتعداد المنشورات و يرتكز التدقيق المكتبي على مسلمة الارتباطات بين عدد النشر والنشاط العلمي و يستعمل لتعداد المراجع و يخص إدارة وتقييم المكتبات (تحليل الكتب والدوريات) كما يفسر على أنه يخص البحث والتحليل ما تم كتابته في المجال العلمي بينما المعالجة الإحصائية و اللغوية تم تطويرها لتحليل النصوص الأدبية.

** التدقيق العلمي يخص مبدئيا كل الوثائق التي أعدها و المتداولة لدى الباحثين و تهتم ببعدين بعد الإنتاج المعرفي (الموثق كالكتب و المقالات و الأطروحات و الندوات) و بعد المشاركة في سيرورة الإبداع الصناعي (مذكرات تقنية و براءات اختراع و التقارير). التدقيق المكتبي يحلل المعلومة بفضل مؤشرات مكتبية (بيليوغرافية المختارة كإسمي الكاتب، الكلمات المفتاحية التي تحتويها العناوين أو المستخرجات، الموصفات أو التنويهات لمقالات معينة. أصبح التدقيق العلمي يستعمل كوسيلة للمساعدة في أخذ القرار و من تطبيقاتها مثلا: تقييم عمل البحث و تحديد نشاطات البحث بواسطة تحليل مدلول اللفظ لباحث أو مجموعة من الباحثين لمركز أو بلد و متابعة تطور موضوع البحث و تقييم أثار مقال و تقييم نوعية المجلة.

*** التدقيق الإعلامي: تهتم بدراسة الطابع الكمي للمعلومة في ظل أي شكل و لا تخص فقط السجلات المفهرسة أو المكتبية الخاصة بالعلوم بل تشمل أيضا الجانب الاجتماعي و النشاطات المتعلقة بالمعلومة التي تغطي في نفس الوقت التدقيق المكتبي و التدقيق العلمي ويمكن التدقيق المكتبي من الاستغلال السريع والفعال لكتلة هامة من المعلومات التقنية والعلمية القادمة على الخصوص من قواعد المعطيات العلمية والتقنية (مقالات و براءات و تقارير ملتقيات و أطروحات و وثائق أخرى عمومية).

[2] Tyson Kirk, the complete guide to competitive intelligence, Chicago: Tyson International, 1998, cap 10, p 1-25.

[3] Intelligence économique , un guide pour débutant , opcit, p 22.

[4] Thiendou Niang, enjeux de l'intelligence économique, communication dans le cadre du projet Codex, Université Cheick Anta Diop, Dakar, Sénégal, 2004, p 3.

**** لمعرفة الصورة البسيكولوجية لأصحاب القرار مع أخذ بعين الاعتبار سبعة متغيرات: الأسلوب و الثقافات و المسارات و الكفاءات و التوجهات و الميل والقرارات السابقة. هذا التحليل يجب أن يأخذ بعين إعتبار الأبعاد الأساسية للمنظمة وتخص التكاليف والتكنولوجية والإدارة والسيرورات.

***** هذا النوع من التحليل يخص تحديد الموجودات (الكفاءات والمميزات، الملكيات الفكرية و براءة الإختراع و التموقع في السوق و أنظمة التوزيع) والمعوقات (ضعف في إدارة الأعمال والديون الطويلة الأجل و تقادم تجهيزات الإنتاج والسمعة الغير حسنة للمنتوج) والفرص (الشروط الملائمة للمحيط) والتهديدات (الظروف غير الملائمة للمنظمة).

[5] Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats (و تعني القوة والضعف والفرص والتهديدات)

الفرص الأربعة للمحيط* و اقتراح (time lining) لتقدير إدخال منتوج جديد. و أخيرا إستعمال هيكل الميزانية في تحليل تكاليف مع التركيز على العوامل الحرجة: التجهيزات و البناءات والمعدات و التكاليف الإدارية . أما (Emmanuel Pateyron[1]) يقترح طرق أخرى لتفسير المعلومات التي تم جمعنها كما يلي:

- ✓ طريقة السيناريوهات: تهتم بإبراز المعالم المستقبلية الممكنة و دراسة المسالك و التي تقود إلى تسليط الضوء على الفعل و تهدف إلى معرفة النقاط ذات الأولوية لدراسة و تحديد الفاعلون الأساسيين و استراتيجيتهم مع وصف على شكل سيناريوهات تطور النظام المدروس.
- ✓ .طريقة النظام و مصفوفة الأثر المتقاطع و تخص مسألة مجموعة بطريقة عقلانية و هادفة (إنطلاقا من معلومات مقدمة من طرف خبراء و يتم الاختيار من بين الصور الممكنة و التي تستحق الدراسة).
- ✓ طريقة MICMAC التي تمكن من ترتيب كل متغير حسب درجة حراكيته و استقلاليته الغير مباشرة بالنسبة للمتغيرات الأربعة (المتغيرات المستقلة والتابعة والمرتبطة و المحركة).
- ✓ طريقة (abaque de Régnier) تخص إستشارة خبراء عن طريق إختيار أحد الألوان السبعة مع هدف إبراز الفروقات بينهم (تظهر كل بطاقة اللون المختار في العمود و على الخط عناصر الإجابة).
- ✓ المقاربة بالشعبة: تمكن من إعادة تشكيل الشجرة التسلسلية لمنتوج أو عائلة منتوجات وتمكن من إبراز نقاط الآزمة في بعض سيرورة الإنتاج (معرفة نقاط المرور الحتمي لبعض سيرورة الإنتاج) والتدقيق لكل مصادر المواد الأولية لصعود إلى أعلى الهرم لمعرفة المركبات الإستراتيجية للمنتوج.

و يقدر (Leeds S[2]) الوقت اللازم لتحديد الحاجيات من المعلومات بـ 60% و أن تحضيرها و إستخراجها يتطلب 20% أما معالجة المعطيات و تحليل النتائج لتحويل إلى معرفة فيستغرقان 10% لكل منهما.

المرحلة السابعة التخزين: و حسب ما أشار إليه (Fekir Souhil[3]) التخزين يعني المحافظة على المعطيات تحت مختلف الأشكال (نصوص، صورة.....الخ). ونري بأنه يجب أن يكون نظام التخزين للمعطيات بسيط وسهل بحيث يستطيع الجميع من الوصول إلي المعلومة و في وقت قصير لتشجع المستعملين. و يعتبر (Boulding Kenneth[4]) بأن لا يوجد تعلم ولا ذكاء بدون ذاكرة و يرا كلا من (Gilad T & Gilad B[5]) بأن نظام التخزين هو أساسي في سيرورة الذكاء فبدون وسائل التخزين تصبح مهمة البحث عن المعطيات لجمعها بدون جدوى. تخزين المعلومات تستند إلي عدة معايير مثل وتيرة البحث عنها و إستعمالها و حجم المعلومات المطلوبة و مواصفات المعلومة (التكلفة والأمن). كما تم تمييز مختلف المصادر حسب وسائل التخزين إلي المصادر الغير الإلكترونية (كالصحف) و الإلكترونية (كقواعد معطيات). تخزين المعلومات رقميا عرف تقدم مع تطور الإبداع التكنولوجي لترتفع قدرة كثافة المعلومة المخزنة في الذاكرة الإلكترونية مع التقلص في حجم الدعائم لتصبح منمنمة (supports miniaturisés)". و يعتبر تخزين المعلومات إحدى الوظائف الأربعة لأساسية التي ورثها نظام المعلومة من تكنولوجيات الإتصال و تشمل هذه الوظائف: التحويل (conversion) الذي يوافق إمكانية تغيير المعطيات من شكل إلي أخر و التخزين (stockage) الذي يمكن من الحفاظ على معطيات في فترة زمنية غير محددة و يمكن الولوج إليها في أي وقت (التخزين الإلكتروني هو القدرة على الحفاظ على المعطيات و إرجاعها إلي المخاطب عند الطلب عليها) و المعالجة (traitement) و إيصال (communication) المعلومات. أجهزة التخزين يمكن أن تأخذ عدة أشكال بالارتكاز على دعائم متنوعة و من بين تكنولوجيات التخزين التي تم إعتمادها نشير إلي XSL[6] و DBF[7] و TXT و CSV و RTF[8] و التي تشترك مع قواعد معطيات ذات علاقة (relationnelles). و في حالة قواعد المعطيات

* و تخص التشريع و التكنولوجيا والتحولات في القطاع (دمج أو توطيد بين الشركات) والزبائن (تطور عادات المستهلكين).

[1] Emmanuel Pateyron, la veille stratégique, Paris, Economica, 1998.

[2] Leeds S, data mining: beware of the shaft, Direct Marketing, vol 62, issue 9 january, 2000, p 37.

[3] Fekir Souhil, opcit, p 43.

[4] Boulding Kenneth E, general system theory: the skeleton of science, Management Science, vol 2, 1956, p 197-208.

[5] Gilad T & Gilad B, business intelligence: quiet revolution, Sloan Management Review, vol 27, n° 4, 1986, p 53.

[6] ExceL spreadsheet: forme de feuille de calcul du tableur Excel de Microsoft.

[7] Dbase File : Format de fichier du SGBD dbase

[8] Comma Separated Values & Rich Text Format: Format de fichier strictement textuel (norme ASCII ou ANSI).

المعطيات المرتبطة بالمعلومات على الواب (Web) نجد من التكنولوجيات الأكثر إستعمالا مثل SGML و HTMو RDF و XML* و HTML و TXT. و بالتالي عملية التخزين يجب أن تراعي وتسهل قبل كل شيء عملية البحث مع السهر على ديمومة توفر المعطيات عند الحاجة إليها في أي وقت.

كما يجب بأن نشير إلي العبارات التي تقترن بالتخزين نظرا لتكاملها بحيث يعتبر الحفاظ (conservation) عملية موجهة على أن تبقي الأشياء على حالها بإستعمال مختلف وسائل التخزين أما الأرشفة (archivage) فيقصد بها أخذ بعين الإعتبار الحفاظ و العمليات المحيطة بها مثل الجمع و الترتيب الذي يمكن من المسائلة في الوقت للوثائق و الملفات المعنية. و بالتالي نري بأن عملية التخزين يجب أن تحتويها ذاكرتين الأولي تسمي بالذاكرة الحية لما تحتويه من معلومات التي تستعمل بصفة مستمرة و متكررة و التي يستعملها نظام الإعلام الألي ضمن نظام إدارة قاعدة المعطيات (« Système de Gestion de Base de données « SGBD) و الثانية المسماة بالذكرة الميتة (النائمة) و التي تحتوي على معلومات ذات إستعمال ضعيف أو غير معروف أو ذات حجم كبير مما يتطلب أرشفتها (archivage) على دعائم مختلفة مع تأشيرها في نظام الإعلام الألي (ضمن ملف الذي يشير إليها و الذي يحتوي على ملاحظات تمكن من فهم المحتوي). فالتخزين يفرض نشاط الإدارة الإلكترونية للوثائق (« Gestion Électronique de Documents « GED) و الذي يرتكز على مفهوم رقمنة (numérisation) الوثائق بالإضافة إلي (« Système d'Archivage Électronique « SAE) نظام الأرشفة الإلكترونية و الذي له دور الحفاظ على الوثائق الإلكترونية.

المرحلة الثامنة نشر المعلومة: (Gilad T & Gilad B[1]) يستعملان عبارة (dissémination) أي النشر أو التعميم أما (Raymond L) والأخرين[2] فيستعملوا عبارة الإتصال (communication) بينما (Choo C.W [3]) يستخدم عبارة التوزيع (distribution) والمراد من كل هذه العبارات هو نقل المعلومة. تمكن هذه المرحلة من الاستجابة إلى الحاجيات الخاصة لتوفير المعارف لدي كل المتعاملين المعنيين. ويجب التمييز بين النشر الأولي الذي يأتي بعد عملية البحث و إلتقاط المراجع و الجمع بحيث يتم هذا الصنف من النشر على شكل ملخصات للخبراء والمحللين أما عملية النشر الثانية فإنها تحتوي على أراء الملاحظين و المحللين و توصياتهم و تأخذ شكل نشر بطاقات وأراء ملخصة معدة لتشكل أداة من أدوات القرار.
عملية النشر تعني توزيع منتوجات البحث أو المعالجة و بالنظر إلي الطابع السري لما قد تحتويه بعض المعلومات فيتم تحديد شكل النشر بالحيطة الملائمة من المرسل والمرسل إليه. حسب (Stéphane Dumas[4]) نشر المعلومات يأخذ ثلاثة أشكال فنجد:

✓ مسلمات التحذير و تنجز حسب الدرجة الاستعجالية للمعلومة و تخص الحاجية الإستراتيجية.
✓ المسلمات الظرفية التي توافق حاجيات معلومات غير منتظمة وتنجز عادة عند الطلب ومن بين الأشكال التي تأخذها مذكرة معلومة أو تقرير خريطة متعاملين (midmapping) لتمكن من إعطاء صورة سريعة حول محيط المنظمة أو موضوع معالج أو تقرير التعجب الذي يتم إعداده بعد المشاركة في صالون أو زيارة أو سفر ليلفت الانتباه إلى إشارات هامة ولو كانت ضعيفة (قد تكون مجال رهانات مستقبلية).

✓ وأخيرا المسلمات المنتظمة و التي تكون على شكل مذكرة و تنشر بصفة دورية و تتضمن ملخص لمواضيع قيد الحراسة أو رسالة إعلام (lettre d'information) لتمكن من تقديم معلومات حول مستجدات ملف وحول نشاطات المنظمة و تقدم المعلومة بشكل مختصر مع الإشارة إلى مصدر المعلومة (على شكل رسائل إلكترونية يومية أو أسبوعية أو شهرية) حسب طبيعة المعلومة.

---

* HTM désigne en particulier un fichier contenant un document formaté en HTML (Hypertext Markup Language).
[1] Gilad T & Gilad B, opcit, p 45.
[2] Raymond L, Julien P & Ramangalaby C, technological scanning by small Canadian manufactures, Journal of Small Business Management, vol 39, n° 2, 2001, p 123-138.
[3] Choo C.W, the knowing organization: how organization use information to construct meaning, create knowledge and make decision, Oxford University Press, New York, 2006, p 42.
[4] Stéphane Dumas, produits de veille: vers une information décisionnelle, Revue ADBC Documentaliste Sciences de de l'Information, volume 45, n° 4, 2008, p 64-65.

المطلب 4 : أنظمة المعلومات على مستوى المنظمة و على المستوى الوطني

النظام هو مزيج أو ترتيب لمركبات معينة لتشكيل بنية متكاملة و يشمل النظام ترتيبا منتظم وفق قواعد و قوانين مشتركة و يعرفه (Vickery[1] على أنه عبارة عن سيرورات مترابطة : الترميز، الإرسال، الكتابة، الطباعة، الترجمة، الملخص، البحث، القراءة....إلخ. أما نظام المعلومات فهو مجموعة مهيكلة للموارد البشرية والأجهزة (المتمثلة في تكنولوجيا الحواسب و ما تتضمنه من قدرات في نظم الإدخال والتخزين والإخراج) والبرمجيات (Software) و المعطيات (بما تشمله من نظم لتشغيل المعدات ولإدارة قواعد البيانات والمعلومات والبرمجيات المتخصصة) والإجراءات (procédures) التي تتضمن وصف وترتيب مجموعة من الخطوات والتعليمات المحددة لإنجاز العمليات بدقة و بصفة موحدة وشبكات الاتصال (لربط الحواسيب ببعضها البعض والاتصال عن بعد أيا كان موقعها مثل شبكة الإنترنت و الأنترانت) التي تجمع وتحول وتخزن وتنشر المعلومات لدى منظمة[2]. و نقسم نظام المعلومات إلي قسمين الأول يخص المستوي الوطني ليخدم المنظمات و المؤسسات الحكومية و الأسر و نظام المعلومات على مستوي المنظمة و نفصلهما فيما يلي:

أولا) نظام المعلومات على مستوي المنظمة ويذكر (Robert Reix) بأن المبتغى من نظام المعلومات هو مساعدة الأفراد في وظائف التنفيذ والإدارة وأخذ القرار[3] ، كما يشير (Gupta) بأن نظام المعلومات يقوم بتوفير المعلومات اللازمة لمساعدة الإدارة والعاملين في عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات[4]. كتب (Le Moigne) عن نظام المعلومات و شرحه بأنه مجموعة من المناهج و الوسائل التي تجمع و تراقب و توزع المعلومة الضرورية لأداء نشاط في المنظمة و وظيفته إنتاج و وضع في الذاكرة المعلومة و تمثيل نشاط النظام العملي ثم وضعها تحت تصرف نظام القيادة[5]. و يصنف **نظام المعلومات في المنظمة** إلي ثلاثة أصناف و نجد:

1.1) *التصنيف الذي يرتكز على وضعيات القرار* بحيث إقترحا (Gorry G.A & M. S Morton, A[6]) هذا التصنيف والذي يمكن كل وظيفة إدارية للمنظمة من أن يناسبها صنف من نظام المعلومات حتي يستجيب لمختلف تعقد القرارات والمشاكل القرارية. و تصنف القرارات إلي:

- ✓ قرارات مبرمجة و التي تهدف إلى أداء المهام الروتينية المتكررة،
- ✓ قرارات شبه مهيكلة و التي تهتم بنشاطات المراقبة،
- ✓ قرارات غير مبرمجة و التي تعالج مشكلات جديدة وغير متكررة وبالتالي لا يوجد مسار واضح أو طريقة حاسمة لاتخاذ القرار كما تتميز بالغموض و التعقيد[7].

و على هذا الأساس يتم تصنيف أنظمة المعلومات على الترتيب التالي: نظام معالجة المعلومات و نظام إنتاج التقارير و نظام دعم القرار(decision support system).

و عرض (Silver M.S[8]) نوعان من الأنظمة القرارية المساعدة في أخذ القرار ولاحظ الأنظمة المساعدة على القرار الاقتراحي (تقترح توصيات لأصحاب القرار في مهام التحكيم) والأنظمة المساعدة على القرار

---

[1] Cicera Henrique DA SILVA, opcit, p 44.

[2] سليم الحسنية ،مرجع سابق ص 135.

[3] Salima Kriaa-Medhaffer, veille anticipative stratégique problématique de l'alimentation : proposition et expérimentations des connaissance actionnables situées « cas des entreprise tunisiennes », thèse de doctorat en science de gestion, Institut Supérieur de Gestion, Tunis, 2006 p 34.

[4] إدريس عبد الرحمان، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005، ص 122.

[5] Boizard Odile, veille ou intelligence économique : faut-il choisir ? retour d'expérience, Journal International des Sciences de l'Information et de la Communication, Université de Toulon, France, n° 21, 2005, p 6.

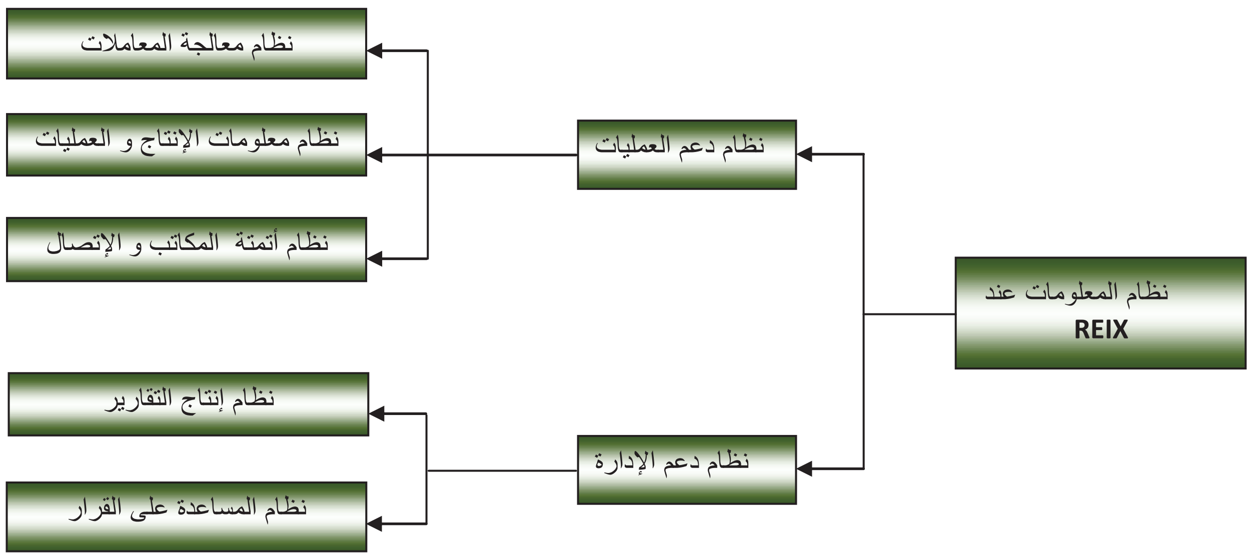
[6] Gorry G.A & M. S. S. Morton, A framework of management information systems, Sloan Management Review, vol 13, n° 1, 1971, p 55-70.

[7] موضى بنت عبد المحسن الخميس، دور مراكز المعلومات في دعم القرار السياسي، مؤتمر حول تقنية المعلومات والأمن القومي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1-4 ديسمبر 2007، المجلد 1، ص 70 – 71.

[8] Najoua Bouaka, opcit, p 75.

الإخباري (التي تقدم معلومات هامة و متعلقة بالموضوع لتوضيح الرؤية لصاحب القرار في عملية التحكيم) كما ميز (Reix Robert[1]) بين نوعين من أنظمة المعلومات منطلقا من التصنيف الذي يعتمد على وضعيات القرار بالارتكاز على المقصود من إستعماله بحيث يشمل أنظمة دعم العمليات (transactionnel) التي تتحمل العمليات الروتينية والقابلة للأتمتة و الغاية منها المساعدة لمعالجة العمليات اليومية الخاصة بنشاطات المنظمة وهو موجه على العموم للفئة العملية (opérationnel) و يهدف إلى الاستجابة إلى حاجيات بسيطة و تتضمن ثلاثة أنظمة وهي نظام معالجة المعاملات وتخص التعاملات اليومية في المنظمة (كالفوترة ومعالجة الطلبات ...إلخ) و نظام معلومات الإنتاج و العمليات والتي تمكن من تحقيق و مراقبة أنظمة الإنتاج بدون تدخل الأفراد وأخيرا نظام أتمتة المكاتب و الإتصال لتساعد المنظمة في نشاطاتها المكتبي (معالجة نصوص أو جداول أو إتصالات كالرسائل البريدية و تبادل معطيات ..الخ). أنظمة دعم الإدارة التي تساعد المسير في أخذ القرار تسمى أيضا بنظام المعلومات القرارية (decisional) و هو خاص بمجال أخذ القرارات في المنظمة و يهتم بالتزويد بالمعلومات اللازمة و الهامة لأخذ القرار الجيد ويحتوي على نظامين وهما أنظمة إنتاج التقارير التي تمكن من الوصول إلى التقارير بإعتبارها نتائج لمعطيات مخزنة في أنظمة معالجة التعاملات مع هدف إنتاج جداول و معطيات و التي تستعمل في إطار أخذ القرار و الأنظمة المساعدة (دعم) على القرار و الهدف منها هو تقديم مساعدة لصاحب القرار في إطار مشاكل غير مهيكلة تماما. هذا التصنيف لنظام المعلومات المرتكز على وضعيات القرار موضح في الشكل التالي :

شكل رقم 24 : نظام المعلومات حسب المقصود



Source: Najoua Bouaka, opcit, p 70.

2.1) التصنيف الذي يرتكز على الإدارة الداخلية لأنظمة المعلومات و يعتمد على المعلومة التي بحاجة إليها المستعملين و يرتكز هذا التصنيف على عائلتين لأنظمة المعلومات وتشمل:

✓ النهج عند الطلب و تخص سيرورة كلاسيكية و التي تقوم على مرحلتين الأولى إنطلاقا من السؤال الذي يطرحه المستعمل ليقوم نظام المعلومات بتحديد مصادر المعلومة المناسبة للإجابة على طلبه و صياغة حزمة من أسئلة جزئية لكل مصدر والمرحلة الثانية بمجرد الحصول على النتائج من المصادر يتم ترجمة المعلومات و فرزها و جمعها لإعطائها للمستعمل. يستعمل هذا الصنف من نظام المعلومات عندما تكون الحاجة إلى المعلومة غير منتظرة وتخص مجالات مختلفة و متناسقة وتتطلب عدة مصادر غير متجانسة وأن المستعمل بحاجة إلى معلومة محينة[2].

[1] Reix Robert, système d'information et management des organisations, Edition Vuibert, 2000.
[2] Babajide Afolabi S, opcit, p 84-85.

✓ نهج إستباق الطلب و يطبق على مستودع المعطيات (Data Warehouse) وهو مستقل عن أنظمة الإنتاج ودورة تخزين المعلومات المنظمة لدعم سيرورة أخذ القرار. سيرورة إستباق الطلب تخص المعلومة التي يتم الحكم عليها بأنها هامة لتستخرج مسبقا من كل مصدر معلومة ثم تترجم وتفرز و تدمج مع المعلومات القادمة من مصادر أخرى ثم تخزن في مستودع المعطيات و عندما يطرح سؤال لتقيم النتائج فيمر مباشرة على المستودع المركزي بدون المرور على المصادر الأصلية للمعلومات. يستعمل هذا النظام عندما تكون الحاجيات من المعلومة معروفة و في بعض الحالات متكررة و المعلومة معالجة ومفرزة و جاهزة للاستعمال و يولي الأهمية للمعلومة الموجهة لتحليل العميق[1].

3.1) التصنيف المرتكز على النظرة السبيرنتيكية (cybernétique) للمنظمة والذي عرضه (MeleseJ) و يميز بين الأنظمة المادية (physique) التي تهدف إلى تنفيد العمليات و أنظمة الإدارة التي تهدف إلى تحويل الأهداف إلى تعليمات (directives) ومراقبة وتتفاعل مع أنظمة القيادة لضمان التناسق و أنظمة القيادة التي تهدف إلى صياغة الأهداف على المدى الطويل مع مراقبة إنجازها[2]. و أشارت موضي[3] إلى نظم دعم القرار كالنظم المساندة لقرارات و نظم المعلومات الإستراتيجية ونظم المعلومات الإدارية و التنقيب على المعلومات و نظم الدعم المعرفي و نظم المعالجة التحليلية. الفكرة الجوهرية التي تستند إليها نظام مساندة القرار هو بناء نظام يعطي للمستفيد النهائي أدوات لتحليل المعلومات ومعالجتها ومزج الحلول بينما يعمل نظام المعلومات الإدارية (management information system) ونظام المعلومات الإستراتيجي strategic (information system) على تلبية الحاجة للمعلومات[4]. وبالنسبة إلي (Amos & Sidhom) سيرورة الذكاء الإقتصادي يرتكز بالخصوص على إستعمال أنظمة المعلومات الاستراتيجية مما يقودنا بالاهتمام بالمعلومة المعدة الحرجة والمساعدة على القرار الإستراتيجي والتي تخص محيط المنظمة (زبائن و أسواق و منافسين و تكنولوجيات متوفرة ..إلخ) [5].

الكثير من المعلومة النافعة حول المحيط تضيع أو غير مستعملة ولتدارك ذلك يقترح (Aaker David[6]) تطوير نظام المعلومات الإستراتيجي (strategic information system) مع إحترام المراحل الستة*.

و نشير إلي أن من نتائج تطور نظام المعلومات الإستراتيجي بالنظر إلي الأهداف النهائية التوصل إلي إنشاء مستودع المعطيات (عبارة عن تلحيم** المعطيات من مصادر لبرمجيات غير متجانسة) و الذي يمثل القاعدة لكل إستراتيجية و أخذ القرار و أشار (Franco J.M[7]) بأن 5 % من بين 500 منظمة الرائدة

---

[1] Najoua Bouaka, opcit, p 70-74.

[2] Babajide Afolabi, opcit, p 83-84.

[3] موضى بنت عبد المحسن الخميس، مرجع سابق، ص 74.

[4] ياسين سعد غالب، نظم مساندة القرارات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 24 (المذكور في مداخلة موضى بنت عبد المحسن الخميس، مرجع سابق، ص 71.

[5] DAVID Amos & Sahbi Sidhom, intégration de la démarche d'intelligence économique dans l'architecture fonctionnelle d'un système d'information, colloque sur le système national d'information économique : état et perspectives, CERIST, Alger, Algérie, février 2005, p 13.

[6] Aaker David A, organizing a strategic information system, California Management Review, vol 52, n° 2, 1983, p 73-83.

* وتتضمن أولا تحديد خصوصية الحاجيات (السوق والمحيط والتوجهات الثقافية) ثانيا خصوصية المصادر وثالثا تحديد المشاركين المعنيين بنظام المعلومات و رابعا توزيع مهام الحراسة على كل واحد و خامسا التخزين والمعالجة و يجب على كل واحد أن يعرف أين وكيف يرسل المعلومة و أخيرا وضع إجراء الذكاء الاقتصادي والذي يفرض التفكير في التنظيم ونظام المعلومات الإستراتيجي الذي يمكن من إعطاء للأصحاب القرار في أي وقت تمثيل لموقع المنظمة في محيطها.

** مستودع المعطيات (datawarehouse) عبارة عن مخزن للمعلومات العمليات المعالجة و الواردة من أنظمة مختلفة تديرها برمجيات مختلفة. مستودع المعطيات يمكن مختلف مستعمليه من إستخلاص نتائج بواسطة برمجيات التي تسمح إسترجاع و تحليل المعطيات المخزنة مهما كان شكلها و صنفها الوارد من داخل و خارج المنظمة. عملية تلحيم المعطيات أو إدماجها تتطلب عمليتين الأولي تخص الامتثال (la mise en conformité) لحل النزاعات بين البرمجيات و التي تتطلب بدورها التصنيف و الوصف للخصوصيات و الهيكل و التجانس و خصوصية المعطيات و العملية الثانية تخص توحيد و إعادة هيكلة المعلومات و المعطيات و إعطائها شكل حسب الموضوع لتكون جاهزة للخدمة.

[7] Babjide Samuel AFOLABI, opcit, p 58.

في الولايات المتحدة الأميركية أنشأت مستودع المعطيات الذي كان في الأصل حسب (Thiery & David[1]) موجه لوظيفة التسويق.

بالنظر إلي ما سبق ذكره من التعاريف الخاصة بنظام المعلومات للمنظمة فنعتقد بأن نظام المعلومات الذي يخص الذكاء الإقتصادي يميز بين نوعين من المعلومات الأولي القادمة من المحيط الخارجي و الثانية من نظام العمليات و بالتالي ينقسم نظام المعلومات إلى قسمين الأول يخص نظام المعلومات الإستراتيجية ويتضمن كل المعلومات حول محيط المنظمة و التي تمكن من تحديد الاختيارات الإستراتجية و الاستراتيجيات (نظام القيادة الاستراتيجي الذي يضمن تكيف المنظمة مع المحيط على المدى البعيد) و نظام معلومات الإدارة والذي يتضمن كل المعلومات القادمة من نظام العمليات و يضمن مراقبة الإدارة الداخلية للمنظمة و الذي يمكن من أخذ إجراءات لتصحيح المسار. و ذكر (Laalo[2]) بأن 75 % من المعلومات المطلوبة موجودة في المنظمة و بالتالي نري بأن كل من المعلومات الداخلية و التي يمكن جلبها من نظام دعم العمليات التي تديره البرمجيات مثل برمجيات الإدارة المدمجة** و البرمجيات الخصوصية*** و برمجيات تسيير علاقة الزبون**** و المعلومات الواردة من نظام المعلومات الإستراتيجي و الذي يتزود من نشاط اليقظة الكفيلين لخدمة الذكاء الإقتصادي.

الذكاء الإقتصادي يتطلب إدارة تدفق المعلومات القادمة من نظام المعلومات الواردة من داخل أوخارج المنظمة (مثل الاشتراك مع موردين المعطيات كمنتجي قاعدة المعطيات و نشرات المنظمات مهنية و التقارير لمؤسسات إدارية ومنتجي المعلومات العامة (الصحف، مجلات...إلخ). و ضمن هذا السياق نقترح تصميم لنظام المعلومات في المنظمة و الذي يخدم الذكاء الإقتصادي و المعروض في الرسم التالي :

[1] Thiery O & David A, modélisation de l’utilisateur, systèmes d’information stratégique et intelligence économique, Revue de l’Association pour le Dévelopement du Logiciel (ADELI), n° 47, 2002, p 30.

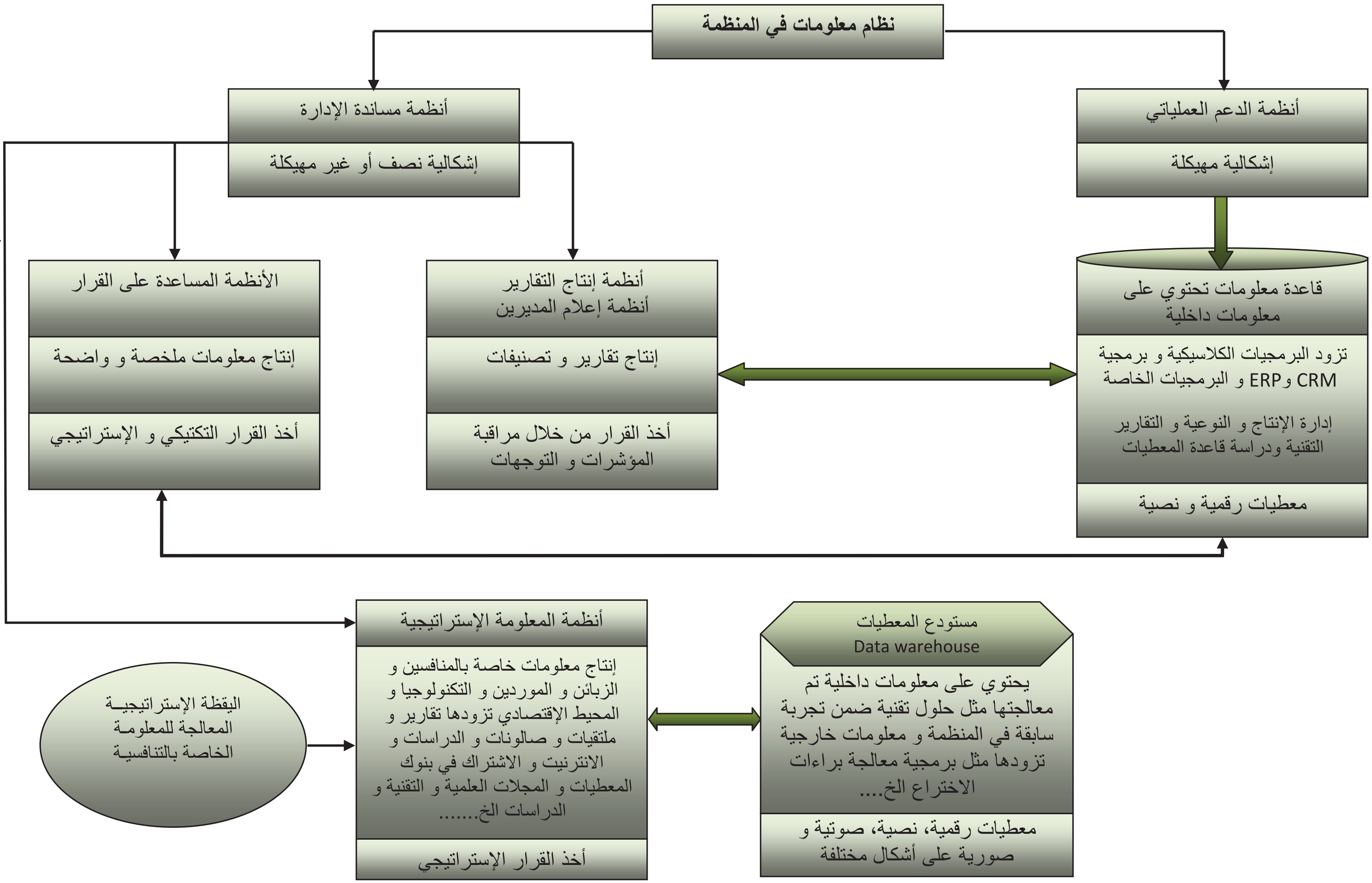
[2] Laalo A.T, intranet and competitive intelligence: creating access to knowledge, Competitive Intelligence Review, vol 49, n° 4, p 63-72, 1998.

** (Entreprise Ressource Planning « ERP ») وهي عبارة عن مجموعة من البرمجيات التي تدمج الوظائف الأساسية لإدارة التدفقات وإجراءات المنظمة (محاسبة ومالية، لوجستية، الرواتب، الموارد بشرية...إلخ). وكل البرمجيات تلج إلى مصدر مشترك لقاعدة المعطيات. المبدأ لهذا النوع من البرمجيات هو بناء تطبيقات إعلام آلي في شكل وحدات نمطية (برمجية مستقلة عن بعضها) مع تقاسم قاعدة المعطيات أحادية ومشتركة.

*** برامج على مقاس المنظمة غير موجودة في السوق كالمساعدة على الإنتاج أو وظائف ملحقة للمنظمة كإدارة النوعية.

**** (Customer Relation Chip Management « CRM ») وتخص مجال التسويق وتغطي وظائف كإرسال بريد الترحيب عند الاشتراك أو المتابعة بالهاتف في أعقاب حملة أو توليد العينات للاختبار و وظائف البيع وخدمات ما بعد البيع كتوفير المعلومات للفرق التجارية في الوقت الحقيقي أو تاريخ الطلبيات، أو خدمات الزبائن (كإدارة الشكاوي وطلب الخدمات).

شكل رقم 25: نظام المعلومات في المنظمة



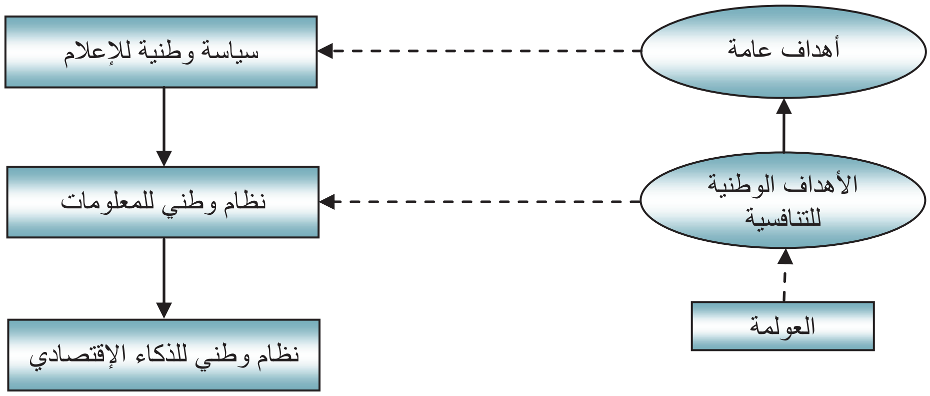
المصدر: الباحث

ثانيا) أنظمة المعلومات على المستوى الوطني ظهرت للعيان من خلال تنفيذ السياسة الوطنية للإعلام ضمن توجه وهندسة وتنظيم معينة. و تعتبر السياسة الوطنية للإعلام مجموعة من المبادئ و الاستراتيجيات التي توجه النظام الوطني للمعلومات و بالخصوص تقليص تشتت المعلومة وتكرار المعطيات و زيادة الولوج إلى المعلومة الحرجة[1]. أما النظام الوطني للمعلومات فإنه يتكون من مجموعة من النظم من الخدمات، من الوحدات ومن أنظمة فرعية تختص بمهام جمع وتخزين ونشر المعلومات والمتعلقة بعدة مجالات (علمية و تقنية و إقتصادية و إجتماعية و سياسية و ثقافية ..إلخ) و مهما كان شكلها (إحصائية أو نصية أو رمزية) على مختلف الدعائم المادية (ورقية، أقراص، ..الخ) بغية توفير المعلومات بالكيفية المناسبة[2]. و يعتبر الكيلاني[3] نظام المعلومات بأنه مجموعة من المراكز والدوائر التي تعمل بشكل شبكة وحسب أسس متفق عليها مسبقا و التي تسعى إلى تحقيق التنسيق و التكامل وضمان تدفق المعلومات و إنسيابها كما يعتبر البشيشي[4] النظام الوطني للمعلومة بأنه نظام إدارة قواعد أو بنوك المعطيات والتي يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من نظم إدارة قواعد المعطيات وهي النظم الهرمية وفيها يتم ترتيب سجلات قاعدة المعطيات على شكل شجرة لها جذور وعدة فروع و النظم الشبكية وهي النظم التي يتم فيها الترتيب لسجلات قاعدة المعطيات على شكل شبكة بحيث يمكن إستخلاص معالم عن كافة سجلات الشبكة من أي نقطة بها، وهو نظام يسمح بعلاقة متعددة و النظم العلائقية التي تمثل النظم التي يتم فيها ترتيب سجلات قاعدة البيانات على شكل جدول و يتألف من بعدين رئيسين هما الصفوف والأعمدة بحيث تمثل الصفوف سجلات الملف وتمثل الأعمدة مجموعة من الحقول التي تشكل كل سجل.

مما ورد نري بأن نظام المعلومات على المستوي الوطني يفترض إنتاج المعطيات لفائدة منظومة ضمن بنوك المعطيات و ضبط التناسق في إدارتها (تنسيق النظام) ضمن شبكات و هيئة التي تشرف على تنشيطه لفائدة المتدخلين.

و في هذا السياق تظهر العلاقة بين الذكاء الإقتصادي والنظام الوطني للمعلومات من خلال مساهمة (Frank Bulinge & Aminata Dialo) و الموضحة في الرسم التالي :

شكل رقم 26: من النظام الوطني للمعلومات إلى النظام الوطني للذكاء الاقتصادي



Source : Aminata Diallo & Franck Bulinge, opcit, p 14.

[1] Aminata Diallo & Franck Bulinge, réflexion préalable à une recherche sur le développement de l'intelligence économique en Afrique sub-saharienne, actes du colloque intelligence économique et compétition internationale , I.E.C.I, Paris – la Défense , 16 novembre 2006, p 17.

[2] يحي دريس، دور إقامة نظام وطني للمعلومة الإقتصادية في دعم متخذي القرار حالة الجزائر، أطروحة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006، ص 69.

[3] عثمان الكيلاني و أخرون ، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الثانية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003 ، ص 45.

[4] البشيشي مصطفى شفيق ، فضالة – خالد أبو الفتوح، تحليل وتصميم نظم المعلومات دراسة تطبيقية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع 1996

و يتضح من هذا الشكل و على ما ورد من صاحبيه Diallo & Bulinge [1] بأن النظام الوطني للمعلومات يأتي نتيجة للسياسة الوطنية للإعلام و التي بدورها تتحدد حسب السياسة العامة للبلاد و التي تنبثق من الأهداف العامة التي تحددها الدولة. و أشارا الباحثان بأن الأهداف العامة التي يتولد عنها النظام الوطني للمعلومات هي تلك الأهداف التي تتأثر بتطورات المحيط العالمي و لا سيما بما يتعلق بمجال المنافسة والتي تفرضها العولمة على البلد و التي تتطلب إجراءات خاصة من طرف الدولة بالإضافة إلى الإجراءات اليومية التي تقوم بها. و ذكر الباحثان أيضا بأنه عندما ترتقي الإرادة عند الدولة من تحسين التنافسية إلى حماية الاقتصاد فيتمخض عن تلك الإرادة النظام الوطني للذكاء الإقتصادي و الذي يقصد به النظام الوطني للمعلومات و الخاص بالذكاء الإقتصادي.

إعداد نظام المعلومات متناسق يدعوا إلى ضبط عدة مفاهيم وهي قواعد المعطيات وشبكات التدخل وإنتاج النظام والتنشيط أو تنسيق النظام[2]. فالنظام الوطني للمعلومة عبارة عن مجموع النظم الفرعية للمعلومات مثل أنظمة (منظومة):

- ✓ الإحصاء و الإعلام والنظام الوطني للإعلام الصحي.
- ✓ الوطنية للإعلام العلمي والتقني وما يتضمنه من سياق تشريعي و تنظيمي وسياق مؤسساتي (مجالس وطنية أو جهوية أو مصالح في إدارة أو مؤسسات) ومعاهد التكوين والتدريب الخاصة و مراكز التطوير و ما تحتوي من منتوجات معلوماتية في الدوريات والدراسات الظرفية و الوثائق المرجعية و القياسات و المعايير و الأبحاث الخاصة بتطويرها.
- ✓ المعلومات الإقتصادية الوطنية بحيث يمكن من خلال التمييز الذي قدمه (Didier Savaldori[3] من حيث الحاجيات من المعلومة لفهم محتواها ويلاحظ المعلومة الوصفية والتي تبرز الوقائع على بعد واحد و المعلومة التحليلية وتعني فهم وليس وصف بحيث المعطيات متعددة ويتم إختيار الأكثر في تفسير لاستعمالها و المعلومة الفعل و التي تربط بين الماضي والمستقبل و تسلط الضوء على الاختيارات وأهم التوجيهات التي تشير إليها المعلومة.
- ✓ أخري و تشمل القطاعات مثل الفلاحة و الصيد البحري و الأشغال العمومية و البناء ......إلخ.

و في إعتقادنا فإن النظام الوطني للمعلومة يتم تطويره من خلال سيرورة التعلم مع تعظيم محتوى بنوك و قواعد المعطيات الوطنية بالدرجة الأولى مع الإهتمام بكل ما هو جديد أو ما تغير في محتوى الأنظمة الإعلامية الدولية (خارج البلاد) و التي تخضع إلي سياق و مفهوم مشترك أساسه هو أن المعلومة هي في نفس الوقت خدمة تجارية و إستراتجية.

و مع مرور الوقت يتطور النظام الوطني للمعلومة ليأخذ حتما مسعي خدمة تنافسية المنظمات و هذا ما يتطلب النظر إلي أن يحتوي على معلومات إستراتجية وبالتالي يسهل فيما بعد خدمة الذكاء الإقتصادي و يسهل دورة المعلومة والسيطرة عليها لفائدة المنظمات و يصبح نظام المعلومات الوطني جزء لا يتجزأ من الذكاء الإقتصادي.

---

[1] Aminata Diallo & Franck Bulinge, opcit, p 14-15.

[2] État des lieux sur l'architecture des systèmes d'information de suivi des DSRP et des OMD dans les pays francophones d'Afrique au sud du Sahara, Rapport du Programme des Nations Unies pour le Développement « PNUD » , Programme d'appui du Suivi régional des DSRP et OMD, octobre 2004, p 15.

[3] Didier Savaldori , le système d'information économique préalable à la politique industrielle au niveau régional, Revue d'Economie Industrielle, vol 23, 1er trimestre 1983, p 203-211.

المبحث الثالث: الذكاء الاقتصادي من خلال وظائفه و بعض عناصره و التحويل في بغيته

لقد تناولنا في المبحث الثاني كل ما يتعلق بالمعلومة و أصنافها ودورها و كيفية السيطرة عليها ضمن دورة المعلومة وكيف يتم استعمالها و إسترجاعها ضمن نظام المعلومات. ولكن يبقى السؤال المطروح فيما يخص دور المعلومة ضمن سياق الذكاء الاقتصادي و لقد وجدنا الإجابة عنه في التعاريف الخاصة بالذكاء الاقتصادي ولكن من منظور الوظائف الخاصة به.

ونشير بان أي إستعمال للمعلومة يتطلب حمايتها أو بما يسمى بالتأمين على الأملاك المعلوماتية أو الأمن المعلوماتي ونضيف بأن إستعمال المعلومة حسب مفهوم الذكاء الاقتصادي يقصد بها التأثير على الآخرين (أفراد أو مؤسسات أو منظمات وطنية أو دولية) كما أن هذا التأثير قد يتحول إلى ضغط عندما تمارسه مجموعة ضمن تكتل منسق غايتها جعل القوانين و الإجراءات التنظيمية تخدم مصالحها.

ونذكر بأن التعاريف الخاصة بالذكاء الاقتصادي والتي سبق سردها سابقا قد تجتمع على أنه يتضمن ثلاثة عناصر وهي اليقظة وحماية الأملاك والتأثير ومما تناولنه من هذه العناصر الثلاثة فلم نفصل سوى فيما يخص اليقظة وهذا ما سوف نحاول تداركه في هذا المبحث من تقديم شرح موسع للعنصرين الأخرين المتبقيين و اللذين يخصا حماية المعلومة والتأثير و الذي تداوله الباحثين المختصين.

وفي الأخير نشير إلى أنه عندما تستعمل المعلومة بغية إلحاق الضرر بالمنافس أو التأثير عليه إلى غاية تجميد قراراته لفترة معينة فإنها ترقى إلى مستوى نظام الذكاء الاقتصادي والذي بسطه البعض على أنه النظام الإستراتيجي للمعلومات ضمن سيرورة الذكاء الاقتصادي بينما البعض الآخر من الباحثين فسر نظام الذكاء الاقتصادي عندما يمارس على مستوى الدولة فإنه يعني إستعمال سيرورة الذكاء الاقتصادي ضمن الحرب الاقتصادية و هذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال هذا المبحث.

المطلب 1 : وظائف الذكاء الاقتصادي

الوظائف المنوطة بالذكاء الاقتصادي يختلف عددها حسب الباحثين من وظيفتين إلى ستة وظائف و من بينهم نشير إلي (Maryse Salles[1]) التي ذكرت بأن للذكاء الإقتصادي وظيفتين وهما وظيفة حماية الملكية الغير المادية (immatériel) للمنظمة و التي يمكن أن تصل إلى أعمال هجومية (كممارسة التأثير مثلا) ووظيفة المساعدة على التطوير هذه الأملاك في إتجاه المساعدة على أخذ القرار. بينما يري (Clerc[2]) بأن الذكاء الاقتصادي يتميز بثلاثة وظائف رئيسية وتتمثل في التمكن من الأملاك العلمية والتكنولوجية والكشف عن التهديدات والفرص وإعداد إستراتيجيات التأثير في خدمة المصلحة الوطنية و المنظمة. و تشكل هذه الوظائف أدوات لتفسير الدائم لحقيقة الأسواق وتقنيات المنافسين وطرق تفكيرهم وثقافتهم ونواياهم وقدرتهم على تنفيذها و توجهات الشركاء. الوظائف الثلاثة للذكاء الاقتصادي من منظور البحث و المنهجية المختارة للاستماع للمحيط تتضمن حسب بوزيان و غزاه[3] ما يلي:

✓ الوظيفة الإعلامية (informative) و الغرض منها تقديم المعلومات اللازمة للمنظمة التي تم جمعها بواسطة عدة طرق و من مختلف المصادر للإستجابة لطلب مستعمليها. هذه الوظيفة أساسية لمراقبة عناصر المحيط للمساعدة على الإختيارات الاستراتيجية و تعتبر وظيفة إستنتاجية لأن الهدف هو جمع معلومات للإجابة عن إستفسار.

---

[1] Maryse Salles, opcit., p 12.

[2] Clerc Philipe, intelligence économique et stratégique, Encyclopoedia Universalis, 1995.

[3] Lotfi Bouzaiane & Ahmed EL Gazzah, les fonctions de l'information et de l'intelligence économique pour une entreprise, these de master professionnelle en prospective appliqué, Université virtuelle de Tunis, Tunisie, 2006, p 10-13.

✓ الوظيفة الاستباقية (anticipative) تخص توقع الفرص (مثل تطور سلوك المستهلك أو ظهور قياس جديد أو تعديلات قانونية في صالح المنظمة) و التهديدات (مثل تغيرات في الأسعار عند الموردين أو اندماج أم إستحواذ على رأسمال شركات منافسة أو تحولات في التكنولوجية التي تستعملها المنظمة). الوظيفة الاستباقية عبارة عن متابعة دائمة دون أي فكرة أو أسئلة مسبقة مع هدف الكشف على إشارات مبكرة التي تدلي بتغير في المستقبل و الذي يؤثر على المنظمة في عناصرها الإستراتيجية (سياسة الأسعار و تموقع المنتوج و الاختيارات التكنولوجية ...إلخ).

✓ الوظيفة النشطة (proactive) و تتجاوز ترصد المحيط (للوظيفتين السابقتين) لتتوصل إلى توصيات قابلة لتنفيذ أو إجراءات موجة لتأثير على المحيط.

بينما يعتبر (Jean-Louis Levet[1]) بأن مسعى الذكاء الاقتصادي يخدم أربعة وظائف أساسية و التي ميزها عبر معايير تساعد على فهمها على النحو التالي:

- ✓ وظيفة السيطرة على المعارف و الدراسات والتي تشكل رأسمال المنظمة و تمكن من تعزيز الإبداع وتطوير الأفكار و قيادة المشاريع و إنجاز منتوجات و خدمات جديدة. إدارة المعارف و التحكم فيها تتطلب ترميزها و تخزينها في قواعد المعطيات و تكون متاحة لجميع المستخدمين أو تفضيل العمل ضمن شبكة مع التبادل بين أعضاء المنظمة. تتطلب هذه الوظيفة تحديد و حماية المكتسبات من خلال يقظة شاملة على ما هو موجود أما المعايير الخاصة بهذه الوظيفة فإنها تشمل :

  - تحديد و تقييم المعارف و الدرايات (تخص المهارات و كفاءات المستخدمين و التجربة الفعلية... الخ) في كل مجالات المنظمة (إنتاج، بحث و تطوير، التسويق، إدارة...إلخ) تم تقييمها لتتمكن المنظمة من تحديد الأهداف الإستراتيجية و المحيط.

  - معرفة التشريعات و القواعد و القياسات التي تضبط الملكية الصناعية للمنظمة و حمايتها و تساهم في الفعالية و تطوير نشاطها و ضمان ديمومة المنظمة.
  - تنفيذ سلامة و أمن المعلومات من خلال التدابير و القواعد و إجراءات التي تمكن من الحماية ضد أعمال غير شرعية ممكنة (تطبيق برنامج تحسيسي لكل المستخدمين للحفاظ على سرية المعلومة).

  - السيطرة على تكنولوجيات الإعلام و الاتصال كالأنترنت مثلا بإعتبارها أداة من بين الأدوات التي تساعد على تحويل المعطيات مع تأمينها.

  - الوعي بخصوص تكلفة المعلومة بحيث أخذ بعين الاعتبار تكاليف إدارة المعلومة يعني تحديد خريطة المصادر و التكاليف المرتبطة بها (الاشتراكات و مسائلة قواعد المعطيات و زيارة الصالونات و إجراءات الحماية...الخ).

- ✓ وظيفة تحديد الفرص و تقليص المخاطر و التهديدات مع التذكير بأن الذكاء الاقتصادي سيرورة إعلامية تمكن المنظمة من إستباق الفرص لتشمل إكتساب معارف وتكنولوجيات جديدة و بناء القدرة على الإبداع في المنظمة و تعزيز الإندماج و السيطرة على المحيط من خلال الشركاء الجدد الذي يمكن أن يزيدوا من أداء المنظمة (منافسين و زبائن و هيئات البحث و مراكز تكوين...) و الفرص التي توفرها الأسواق الجديدة أو الناشئة أو الممكنة و التي تتطلب إجراء واقعي و فعال. على المستوى الداخلي يوجد خطر الإفصاح عن الدرايات خارج المنظمة من خلال الوثائق الداخلية وعلى المستوى الخارجي يوجد تهديدات على المنتوجات كقرصنة براءة الاختراع والمنافسة عن

---

[1] Jean-Louis Levet, l'intelligence économique : mode de pensée mode d'action, Paris, Economica, 2001, p 100-101.

طريق السلع المقلدة أو دخول على مواقع الشركات كالتسلل أو إستعمال المحيط المباشر للمنظمة كالضغط لغاية المقاطعة من المستهلكين أو التحايل على القانون الناجم عن فراغ تنظيمي أو إستعمال الدراسات و الكفاءات الموجودة في المنظمة (إعادة توظيف المستخدمين مقابل إغراء) و التي تصب في زعزعة الاستقرار. بصفة عامة يجب تنظيم الكشف على الفرص و التهديدات بطريقة وقائية و جماعية و عندما يتم السيطرة عليهما فيرجعا فرص و في الحالة العكسية يشكلان تهديدا. المعايير التي تضبط هذه الوظيفة تشمل ما يلي:

- السيطرة على تقنيات اليقظة بهدف إستباق التهديدات و الفرص التي تظهر في المحيط و تتطلب السيطرة على التقنيات الخاصة بممارسة اليقظة الإستراتجية (إختيار الأدوات الأكثر نجاعة).

- تطبيق دورة المعلومة التي تتضمن تحديد حاجيات من المعلومات و البحث عليها و جمعها ثم معالجتها و نشرها إلى الأشخاص المعنيين.

- الاحتساب للمخاطر أو إستباقها هذا ما يتطلب مجهود الكشف على مصادر المخاطر فمن الضروري من أن تنفذ المنظمة عناصر إدارة ممتلكاتها من خلال إعداد قائمة لنقاط الضعف و إجراءات الحماية و نوع الجواب للهجمات المحتملة و طريقة تشغيلها و نبذة تاريخية عن العدوان و نتائج التصدي لها.

- فهم الواقع مع تقييم علاقات القوة الموجودة في السوق و إمكانيات الفعل (action) و التأثير على الجهات الفاعلة (القوة التفاوضية للموردين و الزبائن).
- قدرة كشف الشبكة (تحديد شبكات الجهات الفاعلة أو إنشاء شبكة مع فاعلون آخرين لتمكن من إغتنام الفرص و تفادي المخاطر و تقليص التهديدات و تخص الأعمال التي لا يمكن أن تقوم بها المنظمة لوحدها).

- القدرة على كسح أسواق جديدة و هذا ما يتطلب من تنفيذ أعمال هجومية في الأسواق الخارجية. هذه الإجراءات تتبنى أولا وصف لتنظيم الداخلي للمهارات و الدراية الموجودة ثم تحديد الحلفاء الخارجيين و المنافسين و اللوجستيك الموجود مع هامش للمناورة.

✓ وظيفة التنسيق مع الفاعلون ضمن إجراء جماعي متظافر. هذا الإجراء الجماعي يرتكز على معرفة الجالية العلمية أو التكنولوجية و إمكانية الفاعلون لبناء معارف أو معارف جديدة بالإضافة إلي تنسيق الإستراتيجية مع تشجيع التفكير الجماعي و التي تفترض: إعطاء معنى للحوار و الذكاء الجماعي و إحصاء كامل للمعارف و الدرايات على مستوى المنظمة و الثقافة الجماعية للمعلومة و وضع دوائر محددة ومسبقة لتدفقها و إستعمال توفيقة عملية للمعلومة المفتوحة و المغلقة و القدرة على تجنيد الشبكات و الأشخاص لتعزيز السياسية التي تقودها المنظمة.

✓ وظيفة تنفيذ إستراتيجية التأثير و التي تمثل إحدى أدوات الإستراتيجية للمنظمة لمواجهة العولمة و تتضمن تنفيذ التدخلات الرامية إلى التأثير بشكل مباشر أو غير مباشر على المحيط من خلال نشر المعلومات بخصوص الهدف التي يراد التأثير عليه. أما المعايير التي تميز هذه الوظيفة فتتمثل في السيطرة على تقنيات حرب المعلومة و تثمين المعلومة و الاستثمار في المعلومة و السيطرة على شبكات المعلومة.

أما (Corine Cohine[1]) فلقد قدمت تفسير للوظائف الستة لذكاء الإقتصادي و الموجزة في الجدول التالي:

جدول رقم 09: وظائف اليقظة والذكاء الإقتصادي الاستراتيجي

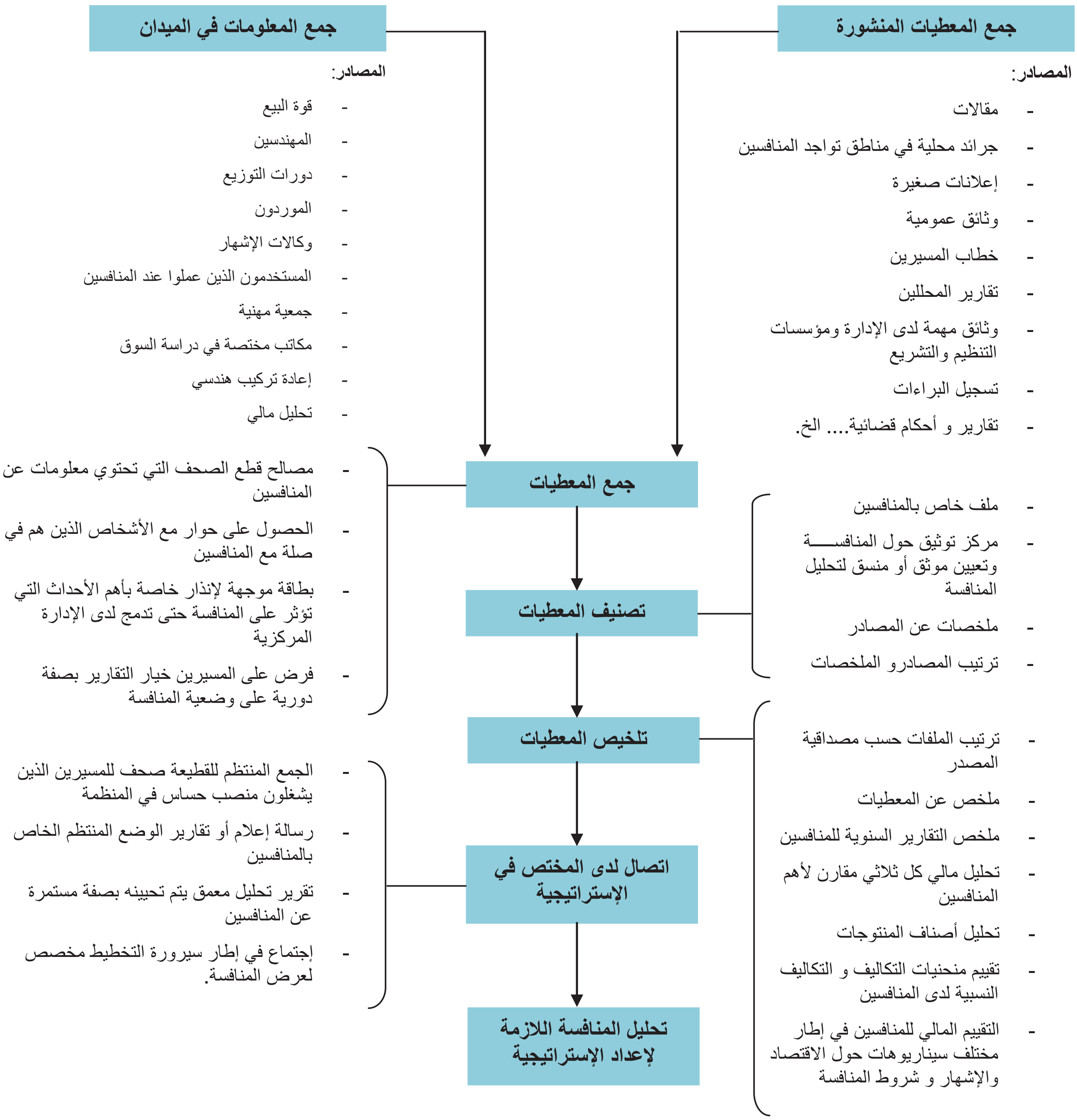
	الوظائف	**مفهوم الوظيفة**	**أهداف الوظيفة (النتائج المنتظرة)**
الذكاء الإقتصادي	إستباقية	إستباق تهديدات وفرص المحيط .	إعادة أحسن لنشاط وإدارة الأزمات بطريقة أحسن و أحسن قدرة لتكيف
	إعلامية	بالمعني الواسع إعلام ـ تحليل و تلخيص وتحديد الحاجيات والتنشيط و النشر	تلبية حاجيات المعلومات ذات قيمة عند المستعملين و أحسن معرفة للمحيط الشامل والأسواق والتكنولوجيات والقوانين ..إلخ و أحسن فهم لمخططات ونوايا المنافسين و إتصال أفضل .
			المساعدة على القرار و المعرفة الجيدة للخيارات والقرارات الإستراتجية التي توفر الفرص و التي تمكن من التوصل إلي أحسن إختيارات في مجال الإبداع والتحالف والإدماج ..إلخ.
	الحماية	الحماية ضد التهديدات	أحسن حماية ضد إهمال الدرايات والتقنيات والتكنولوجيات
	الحماية الأمنية	تأمين المنظمة.	أحسن حماية ضد التضليل الإعلامي وأعمال التخريب ..الخ.
	التنسيق	تنسيق القرارات و العمليات ..إلخ	التوصل إلي أحسن تنسيق للقرارات والعمليات وأحسن تعاضد في العمليات.
	النشطة proactive	تنفيذ الأفعال والقيام بتوصيات و الإشارة للمستعملين الذكاء الإقتصادي.	توصيات وإشادة للمستعملين (مثلا أعمال للتنفيذ التأثير ينتظر منها السيطرة على المحيط).

Source : Corine Cohine, opcit, p 31-33

أما (Porter Michael) فأشار إلى وظائف الذكاء التنافسي (اليقظة التنافسية) والتي هي جزء من سيرورة الذكاء الإقتصادي وهذه الوظائف موضحة في الرسم التالي[2] :

[1] Corine Cohine , intelligence et performance «mesurer l'efficacité de l'intelligence économique et stratégique et son impact sur la performance de l'organisation», Vie & Sciences économiques, n° 174- 175,2007/1, p 15-50.
[2] Chédia Dhaoui, opcit, p 64.

شكل رقم 27: وظائف الذكاء التنافسي عند Porter



Source : Chedia Dhaoui, opcit, p 64.

و يعتبر الذكاء الاقتصادي أداة لفهم حقيقة المحيط والتقنيات التي يستعملها المنافس ونمط تفكيره والشركاء وثقافتهم وتوجهاتهم و قدراتهم الميدانية و العديد من المؤلفين عرفوا الذكاء الإقتصادي من خلال مختلف وظائفه و التي لا نقتسمها معهم لأن في رأينا وظائف الذكاء الإقتصادي خمسة تتوزع على النحو التالي :

✓ الوظيفة الإعلامية و تمكن من معرفة الفرص و التهديدات و الوظيفة التنسيقية (العمل ضمن شبكة) و تخص هتان الوظيفتان كل من المنظمات الصغيرة و المتوسطة و الكبيرة.
✓ الوظيفتان الإستباقية و الحماية و يخصان المنظمات الصغيرة و المتوسطة و لا سيما تلك التي تنشط في القطاعات الإستراتيجية و التي تتطلب إكتساب قدرات علمية و تكنولوجية و التي تتميز بتطور ذو وتيرة سريعة كما تشترك في هذه الوظيفة كل أشكال المنظمات الكبيرة.
✓ وظيفة التأثير و تخص المنظمات الكبيرة التي تعتمد في إستراتجيتها تغيير قواعد اللعبة في السوق (تأثير على الحكومات لإعادة النظر في القوانين و المعاهدات ...إلخ).

المطلب 2 : الحماية أو الأمن المعلوماتي

تعتبر معظم التعاريف الخاصة بالذكاء الإقتصادي بأن حماية الأملاك المعلوماتية والتأمين عليها إحدي عناصره دون من أن تتطرق إلي هذه الحماية بصفة دقيقة و مفصلة و بقيت تستعمل هذا المصطلح كمفهوم عام و سوف نحاول في هذا المطلب توضيح مضمون الحماية أو الأمن المعلوماتي من خلال عرض ما ورد من بحوث في هذا الشأن. و نذكر بأن (Alain Juillet[1] ركز على جانب التأمين على المعلومة في تعريفه للذكاء الإقتصادي و أشار إليه بأنه السيطرة وحماية المعلومة الإستراتيجية مما يبرز بأن من إحدى وظائف الذكاء الإقتصادي هو الحماية من التهديدات والحماية الأمنية للمعلومات. ممارسة الذكاء الاقتصادي تتطلب العمل على الجوانب الثلاثة و تخص الذكاء الإقتصادي الهجومي (مجال اليقظة أي رصد المعلومة) و الذكاء الإقتصادي الدفاعي (حماية المعلومة مع ضمان الأملاك المادية والغير مادية أو التحسين لتأمين أنظمة المعلوماتية) و جانب التأثير(إستعمال المعلومة بغرض التأثير).

و قبل الخوض في الموضوع الخاص بالحماية أو الأمن المعلوماتي نعرض التصنيف الخاص بالمقاربات التي تناولت إدارة أمن المعلومة و الذي أشار إليه (Kamel Michel [2] و الذي يتوزع على النحو التالي:

✓ مقاربة الموجهة لمنتوجات لتقييم مستوي الضمان (Evaluation Assurance Level) ونجد الموصفات المشتركة والمتمثلة في مواصفات تقييم الأمن (قياس ISO 15408). هذا القياس يأخذ بعين الإعتبار كل من المنظور التنظيمي والتقني.
✓ المقاربة الموجهة نحو إدارة المخاطر و تتضمن عدة طرق و تفرق في أصول المنظمة من حيث الصنف والتهديدات والتقنية للاستنتاج المخاطر الممكنة لاقتراح إجراءات الأمن لتطبيق مثل EBIOS و MEHARI وOctave* ..إلخ. هذه المقاربة موجهة نحو أحسن ممارسة ومراقبة وتخص سلسلة التقييس الدولي ISO 27000 التي تعالج أمن المعلومة وتشمل من ISO 27001 إلى ISO 27007.
✓ المقاربة الموجهة نحو السيرورات ونجد التي تهتم بتكنولوجيات الإعلام بصفة عامة و تم تطورها على أساس رمز للممارسة الحسنة في إدارة سيرورات الإعلام الألي. وتقترح مقياس إدارة الأمن Security Management Process الذي يرتكز على قياس ISO 17799 و طريقة Cobit** تخص المسيرين اللذين يرغبون في تقييم مخاطر الأمن و المصداقية و المطابقة و مراقبة الاستثمارات في مجال

---

[1] http://www.01net.com/article/267956.html (consultée le 11/10/2011).
[2] Kamel Michel, patrons organisationnels et techniques pour la sécurisation des organisations virtuelles, thèse de doctorat en informatique, Université Toulouse III, Paul Sabatier, France, 2008, p 76-89.
* سوف نتطرق إليها من خلال محاولة فهم طرق تقييم المخاطر ضمن سياسة الأمن.
** Control Objectives for Business & Related Technology.

تكنولوجيات الإعلام و الإتصال[1]. هذه الطريقة موجهة على أساس سيرورة بحيث كل نظام إعلام آلي ينقسم إلى 34 سيرورة مجمعة حول أربعة مجالات و التصميم لهذه الطريقة يخص ثلاثة محاور و هي تكنولوجيات الإعلام و الإتصال ومواصفات المعلومة وموارد تكنولوجيات الإعلام و الإتصال.

الحماية المعلوماتية أو الأمن على المعلومات يقودنا إلي محاولة فهم الموضوع من جانب المنظمة أولا و هذا ما يوجهنا إلي التمييز بين مقاربتين الأولي ترتكز على حساسية المعلومة التي بحوزة المنظمة و بالتالي تصنيفها و المقاربة الثانية المبنية على السياسة الأمنية و التي بدورها تستند على تحديد المخاطر و التهديدات و نقاط الضعف و طرق تقيمها و مستوي الأمان و التي حاول البعض حسابها و التمييز بين التأمين و الأمان مع أخذ بعين الإعتبار التأمين على شبكة المعلومات بالنظر إلي التطورات التي يعرفها قطاع الإتصال. أما الجانب الثاني يسلط الضوء على مستوي الدولة في و دورها في مجال حماية المعلومة و التي سوف نوجزها على بعض التجارب و التي تراعي الجانب التشريعي و المؤسساتي.

أولا) على مستوي المنظمة : تنظيم أمن المعلومات يتطلب وضع سياسة الأمن وإجراءات التدقيق لتأكد من الفعالية. فالسياسة الأمنية عبارة عن عرض عام من إدارة المنظمة و تقدم من خلاله خط السير المعتمد بخصوص الأمن المعلوماتي و تنفيذه و إدارته. و في المجال التطبيقي تعتبر سياسة الأمن وثيقة منشورة (أو مجموعة من الوثائق) و التي تعرض الفلسفة و الإستراتيجية و مختلف السياسات و ممارسات التي تتبناها المنظمة. فالسياسة الأمنية تمثل مجموعة من نماذج التنظيم وإجراءات لأحسن الممارسات التقنية التي تمكن من ضمان الأمان وأمن نظام المعلومات. و قبل الخوض في المفاهيم الخاصة بأمن المعلومة فلا بد من الفصل بين المصطلحين ***الأمان و الأمن*** (sureté & sécurité) أو (security & safety) بحيث يقصد بالأمن إجراءات الوقاية ورد الفعل قيد التنفيذ لمواجهة وضعيات التعرض إلى مخاطر من الحوادث و التي تنجم عن الإنسان أو الالة أو الطبيعة أما الأمان فتخص إجراءات الوقاية لمواجهة وضعية ينجم عن التعرض إلى تهديدات أو أعمال ضارة وأن الأمن يعالج الحادث و الأمان يعالج ما هو مقصود.
و يرى (Romuald Thion[2]) بأن تنظيم سياسة الأمن تخص ثلاثة محاور أساسية: الأمن الإداري (تنظيم وإجراءات لتعزيز الأمن مما يتطلب القيام بتحقيقات و تدقيق لتمكين من الممارسة الجيدة) والأمن المادي للمنشآت (كتقييد الدخول المادي إلى الموارد مما يتطلب وضع حواجز وخزانة حديدية.. إلخ) والأمن المنطقي لنظام المعلومات (تقييد الدخول المنطقي إلى إعلام الآلي بواسطة برمجيات ومعدات من خلال التصديق و التحقق و التشفير و الفصل و تنظيم الحقوق وتحسيس المستعملين بخصوص عوائق الأمن).

1.1) ***الأمن الإداري*** بحيث يحدد من خلاله مجموعة من الإجراءات التي تعالج كل ما يتعلق بأمن المعلومة من الجانب التنظيمي و يهتم في إعتقادنا بحساسية المعلومة. بالنسبة إلى (Musseau[3]) يهدف الأمن المعلوماتي إلي حماية المعلومة الحساسة بحيث نشرها يؤدي إلى تقليص المزايا التنافسية و إجراء حماية المعلومة حسب الوكالة الفرنسية للقياس (AFNOR) يتم وفق نظام التصنيف التالي:

---

[1] www.isaca.or (visité le 11/03/2010).
[2] Romuald Thion, structuration rationnelle des politiques de contrôle d'accès : représentation, raisonnement et vérification logique, thèse de doctorat en informatique, Institut des Sciences Appliquées de Lyon, École doctorale : informatique et information pour la société, France, 2008, p 3.
[3] Dominique Musseau, opcit, p 8.

جدول رقم 10: نظام تصنيف المعلومات

المستوى	نشر مراقب 1	مكتومة 2 (Confidentiel)	سرية 3(secret)
الضرر الممكن	ضرر ضعيف إضطراب ظرفي	ضرر خطير أثار تؤثر على الأعمال	ضرر غير مقبول آثار خطيرة و دائمة
الخطر المسموح	أخذ مخاطرة مع دراية بالأوضاع	مخاطر محدودة يمكن أخذها	أي خطر وفي المبتغى غير مقبول
الحماية	وتيرة وتكلفة الأثار الممكنة تحدد الإجراءات المتخذة	أخذ بعين الاعتبار مفهوم إحتمال الأحداث	البحث عن الحماية القصوى

Source : Pierre Lasborde, la sécurité des systèmes d'information: un enjeu majeur pour la France, rapport du 26 novembre 2005, la documentation Française, p 132

و يقدم دليل[1] المبتدأ في الذكاء الإقتصادي ثلاثة تصنيفات للمعلومة بحيث التصنيف الأول يخص المعلومات العامة الغير سرية (معظم المعلومات عمومية) و تمثل كل معلومة التي تنتشر على العام و لا تحتوي على خطر بالنسبة للمنظمة و التصنيف الثاني يخص المعلومات التي يترتب عند نشرها ضرر هام (معلومات خاصة بالزبائن و المستخدمين ..إلخ) و تأخذ طابع السرية و تكون عملية النشر خاضعة لترخيص المسبق و التصنيف الثالث للمعلومة التي ينجم عنها أضرار أعظم عند نشرها (أثر على استراتيجية المنظمة و براءات الإختراع... إلخ) وبالتالي الحساسية لكل معلومة تحمل قيمة لطرف أخر (منافسين، زبائن، موردين...إلخ) ليأخذ هذا الصنف من المعلومة طابع السرية القصوى. أما المديرية المركزية للأمن أنظمة المعلومة التابعة للأمانة العامة لدفاع الوطني الفرنسية تميز بين نوعين من المعلومة في توصيتها رقم 901 بحيث النوع الأول من المعلومة يترتب عنه عند النشر مسؤولية أمام القانون الجنائي أو ينجر عنها ضرر لصاحبها أو للغير والنوع الثاني المعلومة التي ليس لها الطابع السري ولكن تخضع إلى التحفظ أو السرية المهنية.

و المبتغى من هذا التصنيف التنبيه فيما يخص تبادل المعلومة و التعامل معها حتي تخضع قبل النشر إلي الترخيص و المراقبة و بالتالي نصل إلي حماية المعلومة. هذا الإجراء يتطلب معرفة إذا ما كانت المعلومة إستراتيجية أم لا لأن ليس كل المعلومات تتطلب الحماية (تحديد المعلومات التي يمكن نشرها والتي تتطلب حصرها مع ضرورة معرفة دورة المعلومة لتفادي تزويدها بالمعلومات الحساسة).

2.1) *الأمن المادي:* سياسة الأمن عبارة عن مجموعة من الميكانيزمات التي من خلالها تحدد أهداف أمن المعلومة أي تهدف إلي الحماية من المخاطر* و التهديدات** و نقاط الضعف و التي تتمثل فما يلي:

✓***المخاطر*** التي تواجهها المعلومات نجد من أهمها الحوادث (مثل إنقطاع التيار الكهربائي و حالات الشغب و هذا كله يسبب فقدان المعلومات أو سرقتها أو إحداث التزوير فيها) والمشاكل التقنية و التي قد تتسبب في الفقدان الكلي أو الجزئي للمعلومة أو حتى تسريبها والجرائم الإلكترونية (الحصول على المعلومات على الأجهزة و الأشخاص أو الجهات بشكل مباشر أو غير مباشر) والإهمال كعدم تطبيق التدابير الخاصة بالإجراءات الأمنية.

✓***التهديدات*** و يميز جاكوبياك[2] بين صنفين من التهديدات الأولى تتمثل في التهديدات الناجمة عن الحوادث سواء كانت كوارث طبيعية (كالزلزال أو الفيضانات) أو الحوادث كالحريق أو التهديدات الناجمة عن الأخطاء المختلفة والغير مقصودة وترجع لقلة الخبرة أو الكفاءة أو الخطأ في الإرسال أو حذف معلومات و يري الباحث بأنه يمكن من تقليص هذا الصنف من الحوادث عن طريق دورات

---

[1] Intelligence économique, guide pour débutant, opcit , p 91.

* المخاطر تعني إمكانية حدوث حادث خارج عن الإرادة والذي قد يؤدي إلى فقدان الشيء أو الضرر به

** التهديد قد يؤدي إلى أذى الآخرين أو أشيائهم (الشيء أو الأشياء تعني المعلومة أو الوسائل المادية الخاصة بالمعلومة و تخزينها و إدارتها.

[2] François Jakobiak, opcit, p 234 .

تكوينية أما الصنف الثاني و يخص التهديد العمدي الناجم عن عدة أغراض منها التهديد ذات الطابع الإستراتيجي مثل إخلال أنظمة المعلومات الآلية والتي قد يكون سببها إنتقاميا أو يقصد به سرقة معطيات من طرف المنافسين (الجوسسة) أو اللعب واللهو*.

✓ ***الضعف:*** ومن خلال المقاربة النظامية للأمن التي قام بها (Franck Bulinge[1]) أوضح بأن التهديد لا يمكن فصله عن الضعف و قسمه (Franck Bulinge[2]) حسب المصدر و الموضح في الجدول التالي:

جدول رقم 11: أشكال الضعف حسب المصدر

المصدر	مستوى
الفراد و نجد مفهوم العامل البشري	- البسيكوتقنية و التحفيزات و الكفاءة و النزاهة و روح الفريق - مادي: حالة صحيحة و سلامة و مادية. - إجتماعي وضعية عائلية - سياق.
التنظيم على مستوى الهرم السلمي و العلاقات الداخلية والخارجية والثقافة الداخلية	- تناسق الفرقة و الانضباط و الديناميكية. - الإدارة
الإستراتيجيات أو العمليات من خلال المحيط المتميز بالتعقيد والاضطراب	- إختيارات وخيارات . - الأملاك والدرايات والمشاريع والإبداع وبراءات الإختراع. - المحيط التنافسي: زبائن وموردون و منافسون.
الهياكل من حيث التصميم	- المنشآت و المقرات و المرافق و المحالات - معدات و آلات و إعلام آلي

Source : Franck Bulinge, opcit, p 260.

و في إعتقادنا فإن التأمين أو حماية المعلومة يتطلب عنصرين الأول يخص تحليل المخاطر و التهديدات والضعف و العنصر الثاني يخص تقيمها كميا و فيما يلي نعرض توضيح موجز للعنصرين:

أ) *تحليل المخاطر* و يرى (Daniel Crevoisier[3]) بأن طرق تحليل المخاطر هدفها الرئيسي هو توفير مفهوم عام و متجانس لتطوير المستوى العام للأمن وتقدير بطريقة دقيقة للمخاطر وتحديد الأولويات أما بالنسبة إلي كل من (Anastovski) و (Hoffman) فتحليل المخاطر يتضمن جانبين بحيث الجانب الأول يخص تقييم المخاطر الموجودة ضمن النظام و نتائجه وتقييم الفعاليات و الإجراءات المضادة المشتركة و الجانب الثاني و يخص إدارة المخاطر ويتضمن إختيار العروض التي تقلل من التعرض إلي المخاطر مع أخذ بعين الإعتبار العوائق الوظيفية وكذلك العوائق العملية ذات الطابع الاجتماعي والسياسي والمالي[4]. فالطرق الموجودة لتحليل و معالجة المخاطر و المعتمدة من الناحية المنهجية و التي تراعي كل من الجانب المادي و الإداري و المنطقي و نعرض أهمها فيما يلي:

- طريقة MARIO: (Méthodologie d'Analyse de Réduction de Risques Informatiques Orientée par Niveau)
طريقة تقوم على أساس إستباقي و التقييم يكون عددي** و تمكن من تقييم المستوى الأمني للمعلوماتية في المنظمة من خلال إستبيان (لتحليل وتقليص المخاطر في المعلومات الآلية) وتقترح الإجابة عن

* التهديدات المتعلقة باللعب بحيث يقوم بعض التقنيين الشباب بمحاولة إختراق العوائق الرقمية بإستعمال تقنيات لإظهار قدراتهم بغرض التحدي.

[1] Franck Bulinge, opcit, p 256.

[2] Ibid, p 260.

[3] Daniel Crevoisier, la sécurité et la qualité dans un système d'information hospitalier, Presse Polytechniques et Universitaires Romandes, sécurité et qualité informatiques «nouvelles orientations», sous la direction de Jean MENTHONNEX, Université Romandes, Lausanne, Suisse, 1995, p 360.

[4] Elie Bursztein, anticipation games, théorie des jeux appliquée à la sécurité réseaux, thèse de doctorat en informatique, École Supérieur de Cachan, France, 2008, p 10.

** تستعمل هذه الطريقة 27 مؤشر ترتب على ستة مواضيع كل مؤشر يعطي له نقطة 0 في حالة عدم الأمن و 4 لما تكون الوضعية جديدة و 3 آمن مقبول وتم التخلي عنها لصالح طريقة (MEHARI)

التساؤلات مثل: ما هي المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة؟ و هل يمكن قبولها؟ و ما هي قدرات المنظمة لتحمل الخسائر الناجمة عن هذه المخاطر؟ و ماهي العوائق؟ و كيف يمكن تحسين الأمن؟ و ما هو المخطط الذي يجب وضعه؟ و تقترح هذه الطريقة ستة مراحل و هي: تحليل المخاطر (تحديد دقيق للمخاطر مع تحسيس الإدارة المسيرة) و الحد الأقصى المقبول للمخاطر و تحليل الوسائل (التدقيق والجرد للوسائل الأمن) و تقييم العوائق و إختيار وسائل الأمن مع تقديم توجيهات وكتابة مشروع يحتوي على ملخص والتقنية المنتظرة والميزانية والمخطط.

- طريقة (Méthode Harmonisée d'Analyse de Risques : MEHARI) منسجمة في تحليل مخاطر المعلومات الآلية وتنطلق من طريقة MARIO من خلال تقييم المخاطر و مراقبة و إدارة الأمن المعلوماتي للمنظمة على المدى القصير والمتوسط والطويل مهما كان التوزيع الجغرافي لنظام المعلومات الآلية.
- طريقة MELISA:(Méthode d'Évaluation de la Vulnérabilité Résiduelle des Systèmes d'Information) طورتها المفوضية الفرنسية العامة لتسليح و تمكن هذه الطريقة من معالجة عطب أنظمة الأمن وتحديد الإجراءات لتوطيدها لأسباب خاصة بالدفاع الوطني و يأخذ عنصر الزمن بعين الاعتبار ويكون النظام مبنى على خوازم يجب على السؤال على أنهم يقومون بسرقة المعلومات هل يمكن تحديد الأمر؟ وهي طريقة تقييم الضعف المتبقي.
- طريقة CRAMM طورتها وكالة البريطانية Central Computing and Telecommunications Agency "ACTC" و تعني (" ACTC" Risk Analysis and Management Method) و هي شبيه بطريقة مليسا و تقوم بمعالجة الوسائل والتهديدات الناجمة عن مجموعة مصالح مع إستعمال إحتمالات*.
- طريقة EBIOS و تعني (Expression des Besoins et Identification des Objectifs de Sécurité) تهتم بتحديد مخاطر نظام المعلومة وتقترح سياسة الأمن و المكيفة مع حاجيات المنظمة أو الإدارة و وضعها المرتبط بنظام المعلومات. تتكون الطريقة من 5 دلائل و هي المدخل والإجراء والتقنيات والأدوات والبرمجية.
- طريقة CMMI و تعني (Capability Maturity Model Integration) تخص تحسين سيرورات و تقدم للمنظمات العناصر الأساسية لسيرورات الفعالة. كما تقوم هذه الطريقة بتقييم مستوى نضج المنظمة في مجال تطوير الإعلام الآلي و ترتكز على نموذج (Capability Maturity Model CMM) والتي تتناول عدة مواضع كإقتناء البرمجيات (Software acquisition) وإدارة الموارد البشرية وهندسة الأنظمة و تهدف هذه الطريقة إلي تشجيع المنظمات في وضع سيرورتهم تحت المراقبة وتحسينها بصفة مستمرة.

ب) *تقييم المخاطر* و التي يعبر عنها بالمخاطرة و الأمن و الضعف و مستوي الأمن فلقد حاول (Bulinge[1]) تقدير المخاطر و يعتبرها بأنها تساوي مجموع الاحتمالات للأحداث الأكثر خطورة أو تعقيدا و أن كل حدث يرافقه قياس أو تصرف و الذي يناسب التوازن الأدنى الذي يجب الحفاظ عليه ولا يوجد الأمن المطلق لأنه لا يوجد خطر يساوي صفر و بالتالي الخطر عند الباحث (Bulinge):

الخطر = الضعف x التهديدات **و** إحتمال الهجوم= إحتمال حدث هجوم

* كرام طريقة ثقيلة تخص المنظمات الكبيرة لأنها تهتم بي 3000 نقطة مراقبة وتحتوي على متغيرين أحداهما متناسق مع قياس الأمن BS 7799.

[1] Franck Bulinge, l'équation de la sécurité, une analyse systémique des vulnérabilités de l'entreprise : vers un outils de gestion des risques, actes du colloque de recherche en quêtes de risques pour quelles entreprise, Paris, La Défense , 27 juin 2022, p 28.

و المخاطر لدي (Francart[1]) تمثل درجة قبول الخطر و يعرفها على أنها مجموع الضعف الممكن تصوره والموضح في المعادلة التالية:

المخاطرة = تصور أو إدراك نقاط الضعف + الضعف
وأن الضعف = الأخطار- قياس الأمن + الريب

ويرى (Bulinge[2]) بأن الوضعية الملائمة هو الحفاظ على مستوى أعلى من الأمن مع أخذ بعين الاعتبار عائق الميزانية (التوازن الإقتصادي).

الجمعية للمخاطر والتأمينات على المنظمة[3] تعتبر الخطر مركب من متغيرين أساسين وهما إحتمال الحدث وتطور النتائج أي : المخاطرة = النتائج x إحتمال وقوع الأحداث

وتقترح هذه الجمعية المعادلة التالية الخاصة بمستوى الأمن :

$$\text{مستوى الأمن} = \frac{\text{التحليل x الوقاية}}{\text{الخطر}} + \frac{\text{رد الفعل}}{\text{إحتمال الهجوم}} + \frac{\text{الحماية}}{\text{أخطار}}$$

3.1) الأمن المنطقي أو التأمين على نظام المعلومات: يرى (Abou El Kalam[4]) بأن سياسة مراقبة الولوج المنطقية من بين الإجراءات التي تمكن من ضمان أمن أنظمة المعلومة. و يرجع (Romuald Thion[5]) الأمن المنطقي بأنه يرجع إلي إدارة الولوج المنطقي و الذي يرتكز على ثلاثة خدمات مشتركة و هي المتعلقة بالسرية* (***confidentialité***) و سلامة** (***intégrité***) وجاهزية*** (***disponibilité***) المعلومة ويضيف (Pierre LASBORDE [6]) إلي هذه العناصر كل من التصديق (***authentification***) أي التأكد من أن الكيان هو من يدعى بأنه هو و يعتبر التصديق دليل الهوية و يعطي معنى لمراقبة الولوج و عدم التناصل (non répudiation) بحيث يمنع على هيئة (entité) من نكران مشاركتها في الفعل وهذا مرتبط بالمفهوم القانوني للمسائلة (***imputabilité***). و لبناء سياسة الأمن الخاصة بنظام المعلومات الآلية يقترح (Abou El Kalam) تحديد مجموعة من أولويات الأمن التي يجب تلبيتها (مثل معلومة مصنفة التي يجب أن لا ترسل إلى مستعمل غير مؤهل) و إعداد مخطط الترخيص (التسريح****) الذي يعرض القواعد التي تمكن من تعديل حماية النظام. كما يعرض نفس الباحث (Abou El Kalam) بعض أدوات الحماية و نذكر منها التقطيع (hachage) الذي يعمل في إتجاه واحد ويولد بصمة (خصوصية النص) حجمها ثابت إنطلاقا من رسالة ذات حجم معين و الإمضاء و مراقبة السلامة (intégrité) بحيث الإمضاء يخدم سلامة المعلومات و يتحصل عليها من خلال تطبيق لنص[7]. مراقبة الإمضاء تكون بواسطة خوارزم التأكد من

---

[1] Loup Francart, infosphère et intelligence stratégique, Edition Economica, 2002, p 48.
[2] Frank Bulinge, pour une culture de l'information dans les petites et moyennes organisations, opcit, p 261.
[3] www.amrae.fr (visité le 07/06/2010).
[4] Anas Abou El Kalam, patrons organisationnels et techniques pour la sécurisation des organisations virtuelles, thèse de doctorat en informatique, Université de Toulouse III, Paul Sabatier, France, 2008, p 18-23.
[5] Romuald Thion, opcit, p 15.

* السرية (confidentialité) نلخصها في ضمان الولوج إلي المعلومة إلا للمستعملين الذين لديهم ترخيص كما ينبغي

** سلامة (intégrité) نلخصها بأنه تعني الحفاظ علي قيمة و وضعية المعلومة أي المعلومة محمية من كل تعديل غير مرخص, للمعلومة قيمة إلي إذا وفرت القناعة بصحتها بحيث من الأهداف الأساسية لسياسة الأمنية هو عدم تغيير المعلومة أو إتلافها في أي شكل من الأشكال

*** جاهزية (disponibilité) و تعني القدرة علي ضمان بأن تكون المعلومة و نظم المعلومات جاهزة و عملية في الوقت المطلوب.

[6] Pierre Lasborde, opcit, p 18.

**** التسريح في نظام الإعلام الآلي يهدف تمكين القيام بأعمال شرعية أي منع مستعمل تنفيذ عمليات التي الغير مسموحة له

[7] Anas Abou El Kalam, opcit, p 18-23.

الإمضاء و مفتاح المراقبة والمطابقة* (certificat) للمنطق السابق المطبق (الترميز و الإمضاءات ذات المفاتيح العمومية و الذي يفترض صحتها**). كما أن التشفير (Cryptologie) يهدف إلى ضمان أمن المعلومات والتعاملات حسب (Guichardaz) والأخرون بحيث خدمات التشفير تهدف إلى تحويل المعلومات أو الإشارات الواضحة إلى معلومات أو إشارات غير مفهومة بالنسبة للغير أو إنجاز عملية عكسية بواسطة وسائل و معدات أو برمجيات معدة لهذا الغرض (مجموع الميكانيزمات التي ترتكز على التقنيات الرياضية)[1].

و من بين الميكانيزمات لمراقبة الولوج التي يمكن أن تنفذ لتوطيد قواعد سياسية الأمن نذكر الحواجز النارية (firewall) أو (Pares feu) التي تعمل وفق مبدأ العزل (عزل كل ما يستغني عنه في الإتصال مثل عزل أنظمة الإستغلال) و وظيفة هذه الحواجز المراقبة (وظيفة الغربلة: (filtrage) الربط بين شبكتين تطبقان سياسة الأمن مختلفة مع مراقبة كل التبادلات الرسمية و التي تكون على شكل معدات تدمج مع النادل أو برمجيات). الحواجز النارية تمكن من حراسة و حصر الولوج من الخارج (الأنترنيت مثلا) بحيث يسمح بمرور إلى الحزمات (paquets) القادمة من بعض العناوين المرخصة (رقم IP:Identify Protocol و رقم الحمل (Port) و التوجه نحو بعض العناوين المرخصة و يمكن أن يقدم وظائف تكميلية كترجمة العنوانين (NAT : Network Address Translation) أو لعب دور الوكيل بالتنفيذ. ترجمة العناوين تمكن من إدارة فضاء خاص بعناوين شبكة داخلية مستقلة عن الشبكة الخارجية (العناوين الداخلية غير معروفة من الخارج و تترجم إلى عناوين للخارج من طرف الحاجز الناري[2]) و أيضا البرمجيات ضد الفيروسات مع الخدمة على الشبكة والبرامج ضد الاختلاج (anti spam) و اللذان لهما وزن في بناء سياسة أمن المعلوماتية (الشبكة و قواعد المعطيات).

ثانيا) على مستوي الدولة: الأمن المعلوماتي لا تمارسه المنظمات بمعزل عن الدولة لضمان الأمن و حماية المنظمات بحيث توفر الدولة للمنظمات الأدوات القانونية الفعالة لضمان حمايتها كما تقوم بإنشاء مؤسسات تكلف بالسهر على إدارة حماية المعلومة و هذا ما نفصله وفق ما يلي:

2.1) على المستوي التشريعي و التنظيمي: الدولة تشرف على مجموعة من الإجراءات التنظيمية وقد تتعلق بانتهاك الأسرار(كسرية الصناعة و أسرار المراسلات السلكية و اللاسلكية و الأسرار المهنية و الدفاع الوطني و الولوج إلى أنظمة معالجة المعلومة و أنظمة التشفير و الجرائم المنصوص عليها في قانون الصحافة و تسليم المعلومات إلى قوة أجنبية) و القوانين الخاصة بحماية الملكية الصناعية (براءات الإختراع و العلامات و الرسومات والنماذج و الملكية الأدبية والفنية[3]) و هذا ما يتناسب مع تعريف (Pierre LASBORDE[4]) لسياسة الأمن و يشير بأنها مجموعة القوانين و القواعد والممارسات التي تنظم الطريقة التي يتم بها إدارة المعلومة الحساسة والمصادر الأخرى وحمايتها وتوزيعها في النظام. و عندما تتبني الدولة الذكاء الإقتصادي فنجدها تتوجه نحو الأفراد و المنظمات لوضع إجراءات وتقنيات الأمن

---

* حسب القياس الفرنسي x 509 V3 المطابقة الإلكترونية يجب أن تحتوي بالخصوص على إسم سلطة المطابقة: إسم و لقب الشخص، منظمته، عنوانه الإلكتروني، المفتاح العمومي، ومدة سيران المطابقة و كذلك الإمضاء الإلكتروني.

** المصداقية لا يمكن ضمانها عند إستعمال الإنترنيت (يمكن لمهاجم من تغير المفتاح العمومي ويمكنه قراءة البريد بانتحال الإمضاء و لتصدي لهذا الهجوم تم إنشاء مكانيزم المطابقة الإلكترونية و التي تعطي دور التوثيق (authentification) للمرسل و ضمان سلامة (intégrité) الوثائق و عند الاقتضاء التاريخ و الساعة والتأمين البريدي بواسطة توفير التشفير لتفادي إعتراض الرسائل الإلكترونية).

[1] Laurice Alexandre-Leclair, la sûreté économique comme stratégie de contre-intelligence économique, communication au congrès VSST à IRIT/UPC Universitat Politécnica de Catalunya, Barcelone, Espagne, octobre 2001, p 125.

[2] Anas Abou El Kalam, opcit, p 23.

[3] Rapport du groupe de diagnostic et sécurité n ° 1, entreprise et intelligence économique : quelle place pour la la puissance publique, Institut des Hautes Études de la Sécurité intérieure, juin, 2003, p 56.

[4] Pierre LASBORDE, opcit, p 128.

مع التحسيس على حماية المعلومة الاستراتيجية و ذلك بواسطة مِؤسسات مختصة. أما التجارب لبعض الدول في هذا المجال فنذكر كل من:

1.2.1) تجربة فرنسا فيما يخص حماية المعلومة تضمنها وكالة أمن الشبكات و المعلومة أما تنظيم المؤسسات الرسمية المكلفة بحماية أنظمة المعلومات في فرنسا يلخصها ***الملحق رقم 3***.

أما من الجانب التشريعي فيتميز بالإطار التنظيمي على مستوي أوروبي بحيث أصدرت اللجنة الأوروبية تعليمة رقم 460 والمؤرخة في 2004 و تقدم توجيهات لدول الأعضاء في مجال التشريع الخاص بأمن نظام المعلومات الذي يميز بين المعلومة المصنفة دفاع والمعلومات الأخرى الحساسة الغير مصنفة.
و التشريع الفرنسي يحتوي على قانون الأهلية رقم 1443-2004 الخاص بتبسيط الحقوق (بحيث المادة 3 منه مخصصة للإدارة الإلكترونية لتحدد تأمين التبادل الإلكتروني بين الإدارة والمستعملين) بالإضافة إلى النصوص الخاصة بالتشفير التي تنظم إستعمال وتقديم وتصدير المنتوجات الخاصة بخدمات التشفير (تكنولوجية التشفير تخضع لمراقبة الدولة عند التعاملات لأنها حساسة طبقا للباب الثالث من قانون رقم 575-2004) . ولضمان حماية أنظمة المعالجة الآلية للمعلومات القانون الجنائي يعاقب المساس بأنظمة طبقا للمواد 323- 1 إلى 323-7 .
كما أن المادة 163-4 من القانون النقدي والمالي رقم 1223-2000 تعاقب على صناعة أو حيازة أو تنازل على وسائل إعلام الآلي التي تمكن من الهجوم على البطاقات البنكية و تدعمها المواد من 41 إلى 46 من القانون 575-2004 المتعلق بمحاربة الجرائم السيبارنيتكية.

2.2.1) تجربة الولايات المتحدة الأمريكية: تدخل الدولة يخص ثلاثة محاور وتشمل تقديم المعلومات لدعم النشاطات الإقتصادية في الخارج ومحاربة الجوسسة الإقتصادية الأجنبية ومنع الممارسة الغير شرعية للمنظمات الأجنبية[1]. أما الهيئات التي تشرف على سياسة تأمين على المعلومات في أمريكا نجد مؤسستين وهما وكالة الأمن الأمريكية (Agency National Security*) بحيث يضبطها الأمر التنفيذي رقم 12333 المؤرخ في 4 ديسمبر 1981 بحيث يضبط مهمتها الرئيسية في القدرة على فهم الاتصالات السرية الخارجية مع خصوم أمريكا من الخارج وحماية الاتصالات الداخلية و الحفاظ على قدرة أمريكا في قيادة العالم في هذا المجال و إعطاء لأمة ميزة فريدة من نوعها و هذا يعني الحماية و السيطرة على المعلومة. كما تقوم الوكالة بنشاطات من بينها ين حماية أنظمة المعلومة والحصول على معلومات إنطلاقا من الاعتراض و الإستماع للبلدان الأخرين وبالتالي تلعب دور وكالة إستخبارات و التشفير وضمان حماية أنظمة المعلومات. و من خلال تنظيمها تقوم دائرة تأمين المعلومات للوكالة بتقديم حلول ومنتوجات وخدمات خاصة بالتأمين على نظم المعلومات وتشرف على وضع ميكانزيم الإنذار لمواجهة الأخطار و التي ترتكز على الشراكة مع القطاع الخاص. أما المؤسسة الثانية التابعة لكتابة الدولة المكلفة بالأمن الداخلي فتتمثل في الديوان الأمن للسيبرنيتكية و الاتصالات (Office of Cyber Security & Communication و National Cyber Security Division) ومن مهامها التعاون مع القطاع الخاص والحكومة والجيش والمخابرات والجهة المعنية لتقييم المخاطر والحد من نقاط الضعف والتهديدات التي يتعرض لها موجودات أصول تكنولوجيات الإعلام و الإتصال والأنشطة التي تؤثر على الحكومة المدنية وخاصة البنية التحتية الحرجة السيبرنتيكية كما يقدم الديوان تحليل فيما يخص مواطن الضعف والتهديدات السيبرنتيكية وترسل الإنذارات المبكرة وتعرض المساعدة عند الحوادث لاستجابة للقطاع العام والخاص[2]. و تبقى مهمتها الأساسية تتمثل في تقليص ضعف أنظمة المعلومات الحكومية. مديرية تحليل

---

[1] Didier Lucas & Alain Tiffreau , la dissuasion par l'information, École de Guere Economique, group Eslsca, 2000, p 5.

* هيئة حكومية ثم إنشاؤها في 4 نوفمبر 1952 لها مسؤولية جمع وتحليل كل أشكال الاستعمالات سوآءا عسكرية او تجارية أو حتى شخصية لكل خدمات التشفير و في إشكال الإتصال تعداد أفراد في USA 2009 يقدر عدد أفرادها لها 35000 وتوجد معها في نفس المقر وكالة خدمات التشفير Cryptologic Service Center ويقوما بمهمة ضمان أمن الاتصالات الأجهزة الكمبيوتر للحكومة الأمريكية وتعداد أفرادها 25.000

[2] en .Wikipedia.org/wiki/Bational-cyber-security-Division (consulté le 11/11/2011).

المعلومة وحماية المنشآت لهذا الديوان مكلفة بتطوير مخطط وطني لتأمين على الهياكل الحرجة و وضع جهاز جواب على الهجومات الخاصة بأمن أنظمة المعلومة الحرجة كما تقدم مساعدة تقنية للقطاع الخاص و تنشر إنذارات تشير إلى الحوادث على أنظمة المعلومة الحرجة.

3.2.1) تجربة ألمانية: نسجل المصادقة على مخطط أمن لحماية منشآت المعلومة[1] في جويلية 2005 و الذي تضمن ثلاثة أهداف و هي الوقاية لحماية نوع من المنشآت والتحضير للإستجابة الفعالة في حالة حدوث أحداث أمن في الإعلام الآلي و الحفاظ مع تعزيز الكفاءات الألمانية في مجال أمن أنظمة المعلومة. ينشط تنفيذ هذا المخطط المكتب الفيدرالي للأمن في مجال تكنولوجية المعلومة (BSI) (Informations Technik Bundesant fur Sicherheit in der) التابع لوزارة الداخلية ومهمته الرئيسية التأمين على أنظمة المعلومات الألمانية الخاصة بالإدارات والمنظمات و المواطنين و لديه مهام تحسيس الجمهور على رهانات حماية أنظمة المعلومات و يتحمل تكلفة هذه المبادرة الصناعين الألمان. كما يقوم المكتب الفيدرالي بدراسات خاصة بالتوجهات المستقبلية للأخطار الخاصة بأنظمة المعلومات و يقدم إستشارات و دعائم تقنية في إطار شراكة مع القطاع الخاص . قدم المكتب الفيدرالي المعيار المهني في 1993 للحماية الذي هو مرجع حماية نظام المعلومة في ألمانيا والذي يتم تحينه بصفة مستمرة يعتبر حاليا معيار لصناعيين في ألمانيا.

كما أن للمكتب الفيدرالي مهام أخرى مثل تطوير تجهيزات التشفير و إنتاج المفاتيح التشفيرية وأدوات الأمن و المشاركة في المشاريع ذات أثر تكنولوجي و له دور في التقييس في مجال أمن أنظمة المعلومة. بلغ في 2004 تعداد أفراد المكتب الفيدرالي 110 وهو نفس التعداد لكلا من نظيره البريطاني (CESG) (Communications-Electronics Security Group) المختص في الأمن الخاص بمجال تكنولوجيا المعلومات و المديرية المركزية لأمن على أنظمة المعلومات التابعة للأمانة العامة للدفاع الوطني الفرنسي[2].

المطلب 3 : التأثير و الضغط

و بما أن الذكاء الإقتصادي يشمل كل من اليقظة و حماية الأملاك المعلوماتية و التأثير على الغير مثل ما أشارنا إليه في بداية المبحث الثالث و يبقي علينا في هذا المطلب فهم إستعمال المعلومة لتأثير على الغير ليكتمل توضيح الذكاء الإقتصادي. نشير بأن التأثير يعرفه القاموس الفرنسي[3] على أنه فعل يمارسه شخص على شخص أو شيء على شخص و يعتبر التأثير فن التصرف على ما يعرفه و يؤمن به الآخرين و حسب الجمعية الفرنسية لتطوير الذكاء الاقتصادي (AFDIE) يهتم التأثير بتغيير المحيط بصورة تلائم و عند الاقتضاء تغير قواعد اللعبة لفائدة المنظمة. تحديد و قيادة إسترتيجيات التأثير تمكن المنظمة من التموقع الأحسن في الأسواق و الاستفادة من صورة جيدة و من مقاييس ملائمة و جلب الاهتمام على المنتوجات التي تستجيب في نفس الوقت لحاجيات المستهلكين و البيئة. و يشير (Bulinge[4]) بأن الذكاء الإقتصادي يهدف إلي التأثير ضمن إحدى المستويات الثلاثة والموضحة في الجدول التالي :

جدول رقم 12 : المستويات الثلاثة للذكاء الإقتصادي

المستوى	المنهجية	الهدف
الذكاء الإعلامي	البحث و تقاسم المعلومة	المعرفة
الذكاء العلمي أو التنافسي	نظام اليقظة و الأمن المعلوماتي	التموقع التنافسي
الذكاء الإستراتيجي (الإقتصادي)	الشبكات و التقنيات الهجومية	التأثير

Source Franc Bulinge, opcit, p 375.

---

[1] Pierre Lasborde, opcit, p 51.
[2] Ibid, p 51.
[3] Larousse , dictionnaire de français, VUEF 2002, p 906.
[4] Franc Bulinge, opcit, p 375.

التعاريف الخاصة بالتأثير التي جاء بها العديد من الباحثين يمكن تصنيفها حسب المستهدف لكي يتغيير ليخص كل من:

✓**المحيط:** يقصد بالتأثير بالنسبة (Brouard & Larivet[1]) تعديل المحيط بواسطة ضغوطات إعلامية و يضيف (Lebrument[2]) بأن التأثير يتم بالطرق الشرعية التي تغير المحيط في إتجاه مصالح المنظمة. و يعتبر(Bloch[3]) بأن التأثير في ظل إجراء الذكاء الإقتصادي تحمل مسؤولية أخلاقية وتخص التصرف في المحيط من خلال نشر معلومات حقيقية و المتعلقة بالموضوع في إتجاه المرسل إليه المستهدف.
✓**المنافسين (الفاعلون)**: حسب (Levet & Paturel[4]) التأثير أداة لاستراتيجية المنظمة لمواجهة عولمة الأسواق و التحليل لكيفية إستعماله كتهديد لزعزعة المنافسين و ضبط (Levet[5]) نوعين من التأثير الأول يخص التفاعل بين المنظمة و شركائها (يتعلق بتبعية المنظمة باتجاه الفاعلون في المحيط للولوج إلى الموارد) و الثاني يخص قدرة المنظمة على تنظيم و قيادة إستراتيجيات التأثير.

✓**الفرد:** و أشار (Savina[6]) بأن التأثير مجموعة من التقنيات و الإستراتيجيات المطورة للإثارة أو تفعيل التصرف على دماغ الغير حتى يتم التغلب على الترددات والتحفظات وينجم عن ذلك رغبة التقليد تحمله مجموعة أو دولة لغرض تعزيز النفوذ. و يري (Joseph[7]) عميد (Harvard's Kennedy School) بأن التأثير هو إدراج للآخرين رغبة فيما ترغب فيه بدون الجزر والعصى من خلال نشر إيديولوجية التي تصمم أو ترمي إلى المستقبل مع التأكيد على أنها الوضع الذي يجب أن يكون مع إظهاره بالمستحب. و يضيف بأن التأثير يعني القدرة على دفع الفاعلون نحو مصداقية من خلال سلوك أو قناعات توافق عزم بدون اللجوء إلى القوة وبدون وعود بمقابل وبدون ممارسة سلطة. و أشارا (Natacha & Boutin[8]) بأن التأثير سيرورة تمكن من هيكلة أعمال و ممارسات في إتجاه الفاعلون المستهدفين من خلال إجراءات إتصال إستراتيجية و صنفا نوعين من التأثير الأول يخص التأثير بدون وعي (وضعيات أين تكون الأفكار و العادات و طريقة التصرف تتأثر بالمحيط و بدون شعور) و الصنف الثاني يخص التأثير الواعي الناجم عن تقنيات خاصة يستعملها المؤثر لبلوغ أهدافه (التأثير على سلوك المستهلك من خلال التسويق).

و مما ورد نري بأن التأثير يعني القدرة على تغيير سلوك الفرد أو مجموعة من الأفراد في إتجاه المصالح الخاصة دون اللجوء إلي التهديد أو قيود مادية. و في إعتقادنا أن التعاريف المقدمة تبقي ناقصة لأن التعريف الصحيح لتأثير هو الذي يأخذ بعين الإعتبار إستهداف كل من الفرد و المنظمة و الدولة و هذا ما جاء به (Bernard [9]) و الذي يعتبر التأثير كمفهوم:

- ✓ بسيكولوجي أو إجتماعي (التقليد ، الإقناع الغير مباشر ..إلخ).
- ✓ السياسي (مجموعة مصالح وضغط لتوجيه القرارات العمومية والتأثير على الرأي العام ويمارسه سلطة أو نفوذ معارض).
- ✓ جيوساسي (منطقة التأثير، سياسة التأثير المعاكسة لسياسة القوة ..إلخ).

[1] François Brouard & Sophie Larivet, opcit, p 19.
[2] Norbert Lebrument , opcit, p 18.
[3] Alain Bloch, opcit, p 41.
[4] Levet Jean- Louis. & Paturel Robert, l'intégration de la démarche d'intelligence économique dans le management stratégique , Actes de la 5ème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS) , du 13 au 15 mai 1996, Lille, 20 p.
[5] Levet Jean-Louis, l'intelligence économique, mode de pensée, mode d'action, opcit, p 57.
[6] Stéphanie Savina, de la veille à l'intelligence économique: indexation qualitative et gestion des risques pour l'industrie pharmaceutique : application à la transgénèse animale », thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université Paris-Est, France, 2009, p 43.
[7] François –Bernard Huyghe, anthologie de textes sur l'influence, version révisée en mars 2008, p 63.
[8] Natacha Romma & Eric Boutin, les stratégies d'influence sur internet : validation expérimentale sur le lobby antinucléaire, journées sur les systèmes d'information élaborés, Ile Rousse, 2005, p 17.
[9] François –Bernard Huyghe, opcit, p 31.

- ✓ موجه كوسيلة تجميد المنافس وكبح قراراته الإستراتيجية من خلال التضليل الإعلامي بهدف الوصول إلى عدم مصداقية المنافس.
- ✓ ربح متعاطفين وجعلهم يصادقون على معتقدات وقد تأخذ أشكال جماعية إلى (حد مجتمع).

يعتبر التصنيف إحدى الطرق المستعملة لتعريف و نجد بأن أنواع التأثير ترتكز على مقاربتين:

أولا) المقاربة التي تأخذ بعين الإعتبار الذي يقوم بالتأثير (القائم بالتأثير) و المستهدف و هذا ما جاء به (Natacha & Boutin[1]) و المفصل في الجدول التالي :

جدول رقم 13: أشكال التأثير

القائم بالتأثير	نوع الهدف	نوع التأثير
فرد	فرد	التأثير بين الأفراد
منظمة	فرد	أدوات التسويق
منظمة	منظمة	الذكاء الإقتصادي أو الحرب الإعلامية
تنظيم	منظمة	ذكاء اقتصادي أو الحرب الإعلامية
منظمة أو تنظيم أو إدارة	مجموعة اجتماعية	- بناء تشكيل ثقافي formatage culturel - التعلم الاجتماعي social learning

Source : Natacha Romma & Eric Boutin, opcit, p 2.

نذكر بأن التأثير يمثل إحدى وظائف الذكاء الإقتصادي و الذي يتم ضمن إستراتيجية أو تكتيك التي يقودها أصحاب القرار (في المنظمة أو في دواليب الدولة) بطريقة أخلاقية ومهنية إنطلاقا من العلاج المناسب للمعلومة. التأثير ضمن إستراتيجة تعرف بأنها تركيبة لمجموعة أفعال الممارسة بطريقة مباشرة أو غير مباشر علنا أو سرا في إتجاه أفراد، مجموعات، منظمات و مؤسسات الرسمية الدولية (في القياس أو مالية أو التجارة ...إلخ) و الدول بغرض توجيه القرارات في الإتجاه المنشود. في هذا السياق يمارس التأثير ضمن وظيفة الذكاء الإقتصادي من طرف:

1.1) ***المنظمة في إتجاه المنظمات*** و أشار الباحثان (Poussin & Besson[2]) بأنه يتم ضمن إستراتيجية التأثير و التي تتضمن أربعة إستراتيجيات و هي:

- إستراتيجية التضخيم (amplification): بحيث تضخم المنظمة المعلومات التي تقدمها نحو الخارج وتطور الرسائل الإشهارية و التبريرات و النتائج المنتظرة و التحالفات لإقناع المنافسين بعدم السير على الحدود و تروج لبراءات إختراعها و المطابقات وتنظم زيارات لورشات ضمن أحداث إعلامية. المنظمة تضخم كل ما يخص النوعية والمصداقية لخداماتها و منتوجاتها (بدون الوقوع في الإشهار الكذب أو توظيف مستخدمين المنافس مقابل الإغراء).
- إستراتيجية الاحتفاظ: المنظمة تغطى المعلومات التي تكشف عن موقعها في السوق و مشاريعها و تزرع ذوق السر و تحذر المستخدمين في الحديث المفرط و تتحفظ ببنود السرية عند إمضاء العقود و تحمي نظام المعلومات و تنظم حراسة لورشاتها (مع عدم الوقوع في الكذب بحجة إخفاء المعلومة).
- إستراتيجية الاقتناء: تتحصل المنظمة على المعلومات التي هي بحاجة إليها لفهم إستراتيجية المنافسين و إكتشاف الفرص و الإمساك بها و الفوز بالمناقصات و يفترض بأن لا تقوم المنظمة بسرقة المعلومات أو التجسس أو الانتهاك للحياة الشخصية.

---

[1] Natacha Romma & Eric Boutin, opcit, p 2.
[2] Jean Claude Poussin & Bernard Besson, méthodologie « l'influence », Revue Regards sur l'Intelligence économique, n° 13, janvier-février 2006 , p 8-12.

• إستراتيجية الإرباك (perturbation) : المنظمة تضل المنافسين بوضع براءات الإختراع الغير مجدية لجلب إنتباه المنافسين في إتجاه مغاير و إظهار الإهتمام بسوق على خلاف الواقع الحقيقي ويجب على هذه الإستراتيجية بأن لا تقود المنظمة أمام المحاكم بشكوى التشهير أو القذف أو التشويه.

2.1) *المنظمة في إتجاه الأفراد* من خلال أعمال ملموسة بواسطة تنشيط الشبكات الداخلية و الخارجية و لاسيما مع تطوير الأنترنيت تطورت ممارسة أعمال التأثير بإستعمال الشبكات الإجتماعية من خلال تحسين صورة المنظمة لدى الزبائن و المجتمع و متابعة الحوار الدائر لدى أواسط الشبكات الاجتماعية و قد تكون سلبية (المتابعة و قراءة توجه الرأي العام و معرفة الرواد و الأبطال في هذه الشبكة) أو تفاعلية (إنشاء ظروف التعاون مع الفاعلون و صناعة الرأي العام لتحسين صورة المنظمة على الأنترنيت) كما يمكن للمنظمة أن تدير مآرب أخرى على مستوى الشبكة الاجتماعية[1]. المنظمات تستعمل التأثير في إتجاه الأفراد من خلال الجمعيات الغير حكومية (Organisation Non Gouvernementale :ONG) و التي عن طريق تحقيق قيم سامية كحقوق الإنسان و التطوير الاجتماعي و حماية الطبيعة و رفع المعاناة و إنكار حق ...إلخ تبحث عن إقناع الرأي العام وأصحاب القرار في المنظمات الحكومية و دواليب الدولة في الإتجاه المرغوب*.

2.2) *الدولة في إتجاه دولة* بحيث يتمثل في نشر صورة أو إستعمال وسائل أو أخذ وظيفة ذات مكانة في مؤسسات دولية. التأثير الذي تمارسه الدولة صادي على المستوى العالمي من خلال ترقية النموذج الثقافي و الإقتصادي و الاجتماعي والوطني[2].

و يري (Huyghe[3]) بأن تأثير الدولة في العالم مرتبط بمفهومين أساسين الإشعاع واللغة و الثقافة و مجال حقوق الإنسان و التمثيل (التمثيل إعطاء صوت لكل من يطمح) في عالم متعدد الأقطاب. و نشير بأن اليابان في مجال التأثير يخصص نافقات في إطار السياسة الصناعية للإعلام والعلاقات للإعطاء صورة إيجابية عن اليابان أمام المستهلك الأمريكي. بينما تميزت مرحلة رئاسة كلينتون في مجال التأثير الدولة الأمريكية على الدول في الحاكمية و الأسواق و مجتمع المعلومات وحقوق الإنسان و الديمقراطية و النموذج السياسي و الإقتصادي والثقافي الأمريكي[4].

4.1) *المنظمات في إتجاه الدولة أو مؤسسات دولية* بما يسمي بالتأثير عن طريق الضغط (lobbying) و الذي يهدف إلى التأثير في مجال السياسات و سيرورات قرار المنظمات الرسمية الدولية. و تري (LASSALLE-DE SALINS[5]) بأن هذا النوع من التأثير يحتوي في نفس الوقت على الضغط و الشرعية بحيث الضغط يتضمن التهديد أو تنفيذ التهديد لتشجيع تغيير السلوك (يفترض علاقة التبعية بحيث الأهداف الخاصة يمكن المساس بها) و ما الشرعية فتقتضي بأن تكون الطلبات الموجهة قانونية (يقدم الطلب بمهارة معينة من حيث إختيار المعايير الشرعية) و بالتالي الضغط و الشرعية يمكن أن يعبر عنهما

---

[1] www.inter-ligere.com (visité le 01/02/2010).

* حسب (Alain Juillet) المفوض السامي في الذكاء الاقتصادي لدى الوزير الأول الفرنسي فإن 70% من الجمعيات غير الحكومية تمولها شركات لغرض التأثير على الرأي العام لفائدة من يمولها.

[2] Ying Bai, l'intelligence competitive dans le cadre de la mondialisation : influence des softs technologies sur la méthodologie de l'intelligence competitive, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université Paul CÉZANNE, Faculté des sciences et techniques de Saint–Jérome, Aix Marseille, 2006, p 112.

[3] François–Bernard Huyghe, opcit, p 12.

[4] Ibid, p 12.

[5] Maryvonne Lassalle-DE Salins, le meta-lobbying ou comment les entreprises influencent les décisions des organisations intergouvernementales « le cas des stratégies politiques de l'industrie française au codex alimentarius, thèse de doctorat en science de gestion, École des Hautes Etudes Commerciales, Jouy- en- Joses, Paris, 2006, p 16.

بالتهديد كتقليص مناصب الشغل ضمن خطاب شرعي تبرره دراسات إقتصادية[1] أو مقايضة سياسية تقدمها المنظمة و التي تعرض على السلطات العمومية طلب لا يرافقه تهديد و لكن وعد بعمل لصالح الدولة (كإنشاء مناصب الشغل) و بالتالي تعطي المنظمة شرعية لمصالحها من خلال وعد بالفعل (الضغط وعد بالفعل لا ينفذ إلا إذا السلطات العمومية تلبي طلب المنظمة[2]). الضغط و التهديد يمكن ممارستهما في أوقات مختلفة أو معا أو بالتناوب مع الجمع بين التهديد و الحجج[3]. الضغط (lobbying) يعني حسب (Michel Clamen) إيجاد طريقة لإقناع أصحاب القرار و يتكون من التبرير الجيد واستهواء قلوب الآخرين من خلال بث الرسائل في المكان الجيد[4] و إنتاج الأفكار و استغلال العلاقات و تقديم الحجج أمام السلطات الرسمية و إنتاج رزنامة النقاش العمومي و العمل على الرأي العام و صيانة شبكة و إشاعة مصطلح أو فكرة التي قد تكرر في الخطابات الرسمية. و يعتبر (Debouzy[5]) الضغط بكل بساطة مساهمة في كتابة القانون و يرتب الضغط (lobbying) إلى ثلاثة أصناف و هي:

✓ الضغط المؤسساتي الكلاسيكي (lobbying institutionnel) و يهدف إلى التأثير المباشر أو الغير مباشر لكل تدخل أو قرار السلطات العمومية وعلى المستوى الدولي الهدف يكون مزدوج التأثير على الحكومات الأجنبية بإشراك الحكومة الوطنية. القصد من هذا الصنف من الضغط هو زعزعة المستهدف من خلال شبكة التأثير كما يتميز بالتعددية والتنوع و عدم التجانس و غياب وحدة و يحمل مفهوم رابح.
✓ الضغط المؤسساتي الجديد (corporatif lobbying) ويوجه الضغط إلى علاقة أعمال ويترجم بأفعال ضغط مجموعة على منظمات أخرى (على مستوى الموردين والزبائن والموزعين) كما تستهدف الإعلانات عن مناقصة و الإعانات والمقاييس و المعايير (فرض مقياس أو معيار خاص على المستوي الوطني) و على مستوي المؤسسات الدولية بواسطة السلطات العمومية بحيث يري (Putnam Robert) بأن تتمكن المنظمة أو مجموعة من المنظمات من التأثير على هيئات دولية (بين الحكومات) يتطلب النجاح في سيرورتين و هما سيرورة التأثير على أصحاب القرار الوطنيين (لأحد أو عدة دول لتتبني موقف وطني) الذي هو محل الضغط السياسي وسيرورة القرار لعدة دول وهو محل مفاوضة ويصف بأن السيرورتين متدخلتان و أن كل واحدة تؤثر على الأخرى[6].
✓ الضغط الجديد (néo lobbying) عبارة عن ممارسة الضغط بإستعمال الجمعيات الغير حكومية باعتبارها شبكة تأثير وتركز مجهوداتها في مجال معين خاص يجعلها قوية ومؤثرة لتأثر على القرارات التي تتخذها الدولة.

مما سبق فإن الضغط (lobbying) يعني تنفيد إستراتيجية التأثير من طرف المنظمة (ضمن شبكة من المنظمات أو بإستعمال الجمعيات الغير حكومية) حتي لا تتكبد معناة جراء التغيير في القوانين أو المعايير و القياسات و إنما توجيهها لفائدة مصالح المنظمة على غرار المنافسين. وبعبارات أخري الضغط يقصد به التأثير على قرار عمومي ليخدم المصالح الخاصة و الذي يتطلب تطوير علاقة مع الصحافة و أصحاب القرار في دواليب السلطة.

ثانيا) المقاربة التي تصنف التأثير من خلال التركيز على إستخدام المعلومة و تميز بين العناصر الثلاثة التالية التي تكون التأثير:

[1] Maryvonne Lassalle-DE Salins, opcit, p 17.
[2] Attarca Mourad, une introduction au concept de stratégie politique d'entreprise : une étude de lobbying pratiqué par les entreprises en France, thèse de doctorat en sciences de gestion, École des Hautes Etudes Commerciales, Jouy- en-Joses, Paris, 1999 p 384.
[3] Maryvonne Lassalle-DE Salins, opcit, p 18.
[4] François- Bernard Huyghe, opcit, p 37.
[5] Olivier Debouzy, lobbying the french way, les notes de l'I.F.R.I « Institut Français des Relations Internationales », n° 54, Paris , 2003, p 5-23.
[6] Maryvonne Lassalle-DE Salins, opcit, p 66.

✓ التضليل الإعلامي désinformation: يستخدم لوصف أي عمل كاذب لزعزعة الاستقرار في إتجاه فرد أو مجموعة أشخاص معينة من خلال التلاعب بالمعلومة ضمن حملات التضليل و المقصود بها المساس بنظام القيادة وأخذ القرار والرأي العام أي المستهلك. تعرف الموسوعة التضليل الإعلامي النشر بواسطة الصحافة لمعلومات كاذبة بهدف تضليل الرأي العام وتعرفه الأكاديمية الفرنسية بأنه عمل خاص ومستمر ويتضمن إستعمال كل الوسائل لحمل الخصم على الخطأ أو تحفيز عنده الفتنة بهدف إضعافه[1]. بينما (Huyghe) يفسر التضليل الإعلامي بأنه يخص النشر العمدي لمعلومات كاذبة وجعلها تبدوا بأنها قادمة من مصدر حيادي أو صديق لتأثير على الرأي و إضعاف الخصم[2]. و يعرف (jacquart[3]) التضليل و يعتبره مجموعة من التقنيات المستعملة لتلاعب بالمعلومة (تحتوي على 90 % من المعلومة الصحيحة ومن 5 إلى 10% من معلومة خاطئة حسب[4]).

✓ الشائعة (rumeur) التي يشرحها القاموس (Petit Robert) بالضجيج الجاري ويعرف (Akoun [5]) الشائعة الشائعة على أنها تشكل ظاهرة نشر خبر الذي ليس له علاقة مع سؤال الحقيقة والخطأ بحيث يستجيب لأشياء أخرى غير الحاجة إلى المعرفة (الأشياء الأخرى التي يبحث عنها في الجانب لا وعي الجماعي) و عند نشرها تتعرض إلى تحريف لتبسيط و يميز(Bulinge [6]) بين ثلاثة أنواع من الشائعات التالية:

- الشائعة السياسية وتخص الكشف عن أروقة السلطة من فضائح الفساد و الامتيازات لتشكل السلطة المضادة وتتغذي من الأسرار ومن الذي لا يقال.
- الشائعة الإقتصادية الإجتماعية و تخص المال والبورصة وتلعب على الخوف لدى المستهلكين (كالتركيز على موضوع السرطان).
- الشائعة المهنية: التي تنتشر في المنظمات وقد تمس حتى أساطير المنظمة أو الإدارة وتخص الأجور و التشغيل و مستقبل المنظمة على العموم و تستعمل لإضعاف أو إقصاء خصم من خلال الاستخدام الماهر لشائعة ظرفية أو متكررة.

و من خصوصية الشائعة تبقي مجهولة المصدر ولا يمكن مراقبتها مع تحول شكلها عند نقلها وهي على عكس التضليل الإعلامي لا تنبع من رواد الرأي وموجه مباشرة إلى المجتمع والشائعة هجوم غير واضح على المدى الطويل (غير مدعمة من طرف رواد الرأي) ومداها مقلص (لا يوجد متابعة لشائعة).

✓ التلاعب manipulation له دورته الخاصة و تشمل مرحلة التلاعب الجنينية (إشارات ضعيفة) ثم مرحلة تلاعب متقدمة (إشارات ضعيفة متكررة) ثم تتبعها الدعاية على مستوى مختصين ثم إنتظار النشر من طرف الدائرة الأولى من الخبراء (النشر المتتالي) و تأتي بعدها مرحلة النشر القوي والتآلف مع المعلومة والنشر الواسع لدعاية بعد نضجها وما تحدثه من آثر نفسي.

المطلب 4 : نظام الذكاء الاقتصادي في المنظمة و عند الدولة

النظام* عبارة عن مجموعة أجزاء أو وظائف أو عمليات مترابطة فبما بينها و متفاعلة بغرض تحقيق هدف معين أما نظام الذكاء فعرفه (Garson) بأنه مجموع الهياكل المرتبطة التي تتلاقي مدخلات (معطيات) في جهاز الاستقبال وتعالجها وتقارن مع الذاكرة والقيم بغرض إخضاعها إلى القرار[1].

---

[1] Audrey Knauf, opcit, p 44.
[2] Ibid, p 44.
[3] Franck Bulinge, opcit, p 56.
[4] Ibid, p 56.
[5]Akoun A, rumeur , Encylopaedia Universalis, DVD Version 7, 2001, p 58.
[6] Franck Bulinge, opcit, p 60.

* لتذكير لقد تم تعريف النظام في المطلب الخاص بنظام المعلومات.

بينما التوضيحات و الشروحات الخاصة بنظام الذكاء الإقتصادي عرفت تباين لأن المصطلح عالجه عدد من الباحثين من الجانب الجزئي ليخص المنظمة و من وجهة نظر تخصص المخابر التي ينتمي إليها هؤلاء الباحثين كما تضمنت عدة تقارير حكومية فرنسية طرح مصطلح نظام الذكاء الإقتصادي ليخص الدولة و المنظمة بالنظر إلي تكاملهما.

أولا) التعاريف الخاصة بنظام الذكاء الاقتصادي على مستوي المنظمة:

✓ ***نظام الذكاء الإقتصادي من خلال أهدافه*** و هذا ما يفسره (Rohrbeck & Maitreau[2]) بحيث يشمل الأهداف الأولية التي تتضمن إكتشاف الفرص والتقطعات والتوجهات التكنولوجية والتهديدات على المنظمة وأهداف أخرى مثل إنشاء مجالات نشاطات جديدة و تطوير وتعزيز الإبتكار و مساعدة المنظمة في تطوير إستراتجيات (تقليص الشك بالنسبة للمستقبل وإستباق العمل لتأثير بشكل فعال على المستقبل). و تشرح (Salles Maryse[3]) في كتابها بأن نظام الذكاء الإقتصادي للمنظمة هدفه الأول تقديم مساعدة على القيادة أي المساعدة على القرار الذي يؤثر على علاقات المنظمة بالمحيط ومهما كان درجتها وصفتها.

✓ ***نظام الذكاء الإقتصادي و يعني بالنظام الاستراتيجي للمعلومة*** و هذا ما يعتبره الباحث (Charles [4] Abiodum) و الذي يتوافق مع أعمال (Maryse Salles[5]) و التي تري بأن نظام الذكاء الإقتصادي هو جزء أو أحد مركبات نظام المعلومات والمتخصص في محيط المنظمة كما أوضحت الباحثة (SALLES [6] Maryse) في مجلة الذكاء الإقتصادي على أن النموذج OID* لا يعترف إلا بنظام واحد للمعلومة في المنظمة فإن نظام الذكاء الإقتصادي هو مجموعة جزئية لنظام المعلومات المختص في التمثيلات (représentations) للمحيط المنظمة والموجه للمساعدة على القرار بالتالي نظام الذكاء الإقتصادي هو التعبير اللغوي لمعارف المنظمة بخصوص المحيط. و تعرض (Chedia Dhaoui[7]) مكونات نظام الذكاء الإقتصادي على أنه يتكون من سيرورة الذكاء الإقتصادي و نظام المعلومات الإستراتجية و المتعاملين المعانين و الموضح في الشكل التالي:

---

[1] Philipe Baumard, conceptions françaises et anglo-saxonnes des affrontements économiques, article publié dans Pierre Lacoste Edition, 1998, p 1.

[2] René Rohrbeck & Michael Maitreau, comment identifier et profiter des disruptions externes : le système d'intelligence économique de Deutsche Telekom, Colloque Veille Stratégique Scientifique et Technologique « VSST », Hôtel les Idrissides , 21-25 octobre 2007, Marrakech, Maroc, p 5.

[3] Maryse Salles, stratégies des PME et intelligence économique : une méthode d'analyse du besoin, Éditions Economica, Paris, 2éme édition, septembre 2006, p 14.

[4] Charles Abiodum Robert, l'annotation pour la recherche d'information dans le contexte d'intelligence économique, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université de Nancy 2, École doctorale langage, temps et sociétés, France, 2007, p 43.

[5] Maryse Salles, stratégies des PME et intelligence économique, opcit, p 14.

[6] Maryse Salles, problématique de la conception de méthodes pour la définition de système d'intelligence économique, Revue d'Intelligence Economique, n° 6-7, avril–octobre 2000, p 9.

* نموذج OID يميز ثلاثة أصناف من الأنظمة في المنظمة النظام العملي ويخص نظام الإنتاج بالمعنى الواسع (النشاطات الإدارية و التجارية وللوجستيكي. الخ) ونظام القيادة أو القرار الذي يراقب إدارة النظام الذي يحدد الأهداف ويقدر الفوارق بالنسبة لأهداف ويعطي التعليمات لنظام العملي للقيام بالتعديلات اللازمة و نظام المعلومة الذي يمثل المعلومات الرسمية والغير رسمية.

[7] Chédia Dhaoui, opcit, p 288.

شكل رقم 28 : مختلف العناصر المكونة لنظام الذكاء الاقتصادي

نظام الذكاء الاقتصادي		المتعاملين
	سيرورة الذكاء الاقتصادي	اليقظ
	• تحديد و تفسير المشكل القراري	اليقظ و صاحب القرار
	• ترجمة المشكل القراري إلى أسئلة البحث عن المعلومات	اليقظ
	• تحديد و المصادقة على المصادر المعلومات	اليقظ
نظام المعلومات الإستراتيجية	• جمع و المصادقة على المعلومات المتعلقة بالموضوع	اليقظ و المحلل
	• معالجة المعلومات للحصول على معلومات ذات قيمة مضافة عالية	اليقظ
	• تقديم المعلومات الإستراتيجية	المحلل وصاحب القرار
	• تفسير المؤشرات المعلومات • أخذ القرار و العمل الاستراتيجي	صاحب القرار

Source : Chedia Dhaoui, opcit, p 288.

هذه التعاريف تتجه نحو القول بأن نظام الذكاء الإقتصادي هو إدارة نظام المعارف الخاص بمحيط المنظمة و الذي يرتكز على نظام و المعلومات و من هذا المنطلق يأتي تعريف (Goria & Afolabi [1]) و اللذان يعتبران بأن نظام الذكاء الإقتصادي يدير إشكاليتان تخاصان الذكاء الإقتصادي وهما نشر المعلومة النافعة لأصحاب القرار وحماية الأملاك المعلوماتية و الإشكالية الثانية تميز نظام الذكاء الإقتصادي عن إدارة المعرفة ونظام المعلومات و الذي بموجبه إقتراحا نموذج لنظام الذكاء الإقتصادي بالارتكاز على تساؤلات ديناميكية بخصوص نوعين من المعطيات التي تشكل مصفوفة تساؤل وفق ثلاثة أبعاد (إعلامية و شخصية وظرفية) والتوجهين (الاستراتيجي و التكتيكي). و قدما ([2] Amos & Odile)تعريف لنظام الذكاء الإقتصادي باعتباره نظام يوافق بين إقتراحات مجلات نظام المعلومة المساعد على القرار و نمذجة المستعمل (modélisation de l'utilisateur).

✓ ***نظام الذكاء الإقتصادي ضمن الحرب بالمعلومة*** بحيث يبرزه (Dupré Jérôme[3]) كمفهوم يشمل مجموع مجموع الإشكاليات الخاصة بأمن المعلومة وإدارتها بغرض القرار أو أعمال التأثير لفائدة المنظمات أو الدول و هو إجراء جماعي يهدف للبحث الهجومي و تقاسم المعلومة في إطار نمط تنظيم عمودي الذي يدخل في صيغة الحرب الإقتصادي. و من نفس المنظور و بعبارات أخرى تشير (Nicole D'Almeida[4]) بأن الذكاء الاقتصادي ليس فقط فن للإدارة المعلومة و فن من الحرب فهو أيضا فن الفهم الشامل للمحيط المعقد وأخذ القرار الجيد. بإعتبار أن الذكاء الإقتصادي جزء من الحرب الإقتصادية فالعديد من الباحثين إهتموا في أعمالهم بالتفكير الاستراتيجي (Sun Tzu[5]) و الذي يعتبر الحرب بفن الخداع و المعلومات التي تجمع حول العدو بإعتبارها العنصر الأول من النصر مع عدم تمكين العدو من القيام بحسابات التي

[1] Stephane Goria & Babajide Afolabi, proposition d'une démarche de questionnements pour modéliser un système d'intelligence économique, Information Sciences for Decision Making , n° 31, 2007, p 12.

[2] Amos David & Odile Thiery, l'architecture EQUATE et son application à l'intelligencece économique, Proceeding sur la conférence d'intelligence économique recherches et applications, 14-15 avril 2003, INIST, France, p 6.

[3] Frédérique Peguiron, opcit, p 40.

[4] Nicole D'Almeida, les promesses de la communication, Presse Universitaire de France, 2001, p 50-51.

[5] Sun Tzu, l'art de la guerre, Paris , Presse Pocket, 1993.

تمكنه من تقييم الوضع و إعداد إستراتيجية. و يعتبر (Sun Tzu) بأن ممارسة الجوسسة و مراقبة المعلومات و اللجوء إلى التضليل الإعلامي و معالجة المعلومة لتغليط (manipulation) تفتح الباب لنصر السريع وبتكلفة قليلة و يستعملها الضعيف بحثا عن تغطية النقص التكتيكي بالتفوق الإستراتيجي.

و مما سبق من تعاريف الخاصة بنظام الذكاء الإقتصادي ننطلق من تعريف (Salles Maryse) و التي أشارت بأن نظام الذكاء الإقتصادي يهدف إلى أخذ القرار في كل وضعيات حياة المنظمة وبالخصوص القرارات الهجومية و الذي يدمج أنظمة المعلومات الإستراتجية الخاصة بالمحيط [1] و نظيف إلي ذلك على أن القرارات الهجومية ترتكز على عناصر حرب المعلومة.

و يعرف (Guichardez P) م الأخرون حرب المعلومة بأنها تحمل ثلاثة جوانب بحيث الجانب الأول يخص الحرب من أجل الإعلام أي إستعمال الحد الأقصى من المصادر المفتوحة التي يمكن الوصول إليها بدون مجهودات هامة وتصبح المعلومة موضوع الافتراس و الجانب الثاني و يخص الحرب ضد المعلومة بحيث التقنيات المستعملة يقصد بها حرمان الخصم من الوصول إليها (مثل تقنيات منع الخدمة كتخريب موقع الأنترنت) و أخيرا الحرب بالمعلومة لتخص التظليل الإعلامي (désinformation) والتلاعب (manipulation) مع إستعمال كل قنوات الإتصال[2].

و قدم بدوره (Alger Jhon) الأستاذ بجامعة واشنطن للدفاع الوطني تعريف لحرب الإعلام و أشار بأنها مجموعة عمليات التي تقوم بها المنظمات بهدف الوصول إلى تفوق في المعلومات عن طريق تعيين المعطيات ومعالجة المعلومات الخاصة وأنظمة المعلومات للعدو مع حماية المعلومات ومعالجتها وأنظمة المعلومات[3]. بينما الفيدرالية للعلماء الأمريكيين رجحوا حرب المعلومات بالحرب على ثلاثة وجهات:

- ✓ الحرب من أجل المعلومة والتي ترتكز على الاستعمال الأقصى للمصادر المفتوحة وتتضمن إستقبال المعلومات الإستراتيجية و السرية و تعني السيطرة على قنوات نشر المعلومة.
- ✓ المعلومة المضادة : تحديد نقاط الضعف للمنافسين و إستغلال التناقضات و إستعمال المعلومات التي يمكن التأكد منها.
- ✓ الحرب ضد المعلومة و التي تتضمن حرمان المنافس من حق الوصول إلى المعلومة و الإهتمام بأمن أنظمة المعلومات و بإعاقة المنافس من نشر المعلومة.

بالنسبة إلى (Harbulot[4]) الحرب بالمعلومة تتوزع إلى ثلاثة أصناف الخديعة (tromperie) و أعمال التظليل (désinformation) التي تعني نشر بصفة إرادية معلومات خاطئة لتأثير على رأي أو الإضعاف والتلاعب (manipulation) و المناورة و الهيمنة ليفقد المنافس الثقة والنفوذ والسمعة و يقصد بها إضعاف المنافس بالمعلومة المضادة وتخص تحديد نقاط الضعف و إستغلال التناقضات والضرب في نقاط الضعف و إستعمال المعلومات التي يمكن التأكد منها و تجميد قدراته العملية بواسطة الرنين أو الصدى (résonance) و تعظيمه و إنشاء شبكة التأثير و تنشيط منتديات الحوار قصد التضليل*. و يري

---

[1] Ammar Boukrara & Rachid Chalal, une approche d'ingénierie des besoins pour la conception des systèmes d'information d'intelligence économique, Séminaire Veille Stratégique Scientifique et Technologique, du 25 au 29 octobre 2010, Toulouse, France, p 10.

[2] Natacha Romma & ERIC Boutin, opcit p 6.

[3] Audrey Knauf, opcit, p 39.

[4] www.strategic-road.com (visité le 27/5/10).

* دور الحرب بالمعلومة تفطنت له في 1990 شركة Oreal الفرنسية المختصة في مواد التجميل بحيث أدركت من خلال خلية الذكاء الاقتصادي أن منافسها الأول يستعمل غازات مضرة للبيئة والتي روجت لها من خلال نشر على صفحات جريدة ذات الشهرة الكبيرة مما مكنها من إستدراج العديد من زبائن المنافس الذي أصبح في وضع حرج وتدارك المنافس الأمر محاولا من خلال تعديل تركيبة الغاز الدافع لرائحة التجميل المستعمل في قرورات التجميل و لم ترجع إلى السوق إلا أبعد مدة.

(Guichardaz) و الأخرون بأن الحرب الإعلام يضع المنظمة في موقع ضعف في علاقتها مع الآخرين (الزبائن.....الخ) و تتميز الحرب الإعلام بالخصائص التالية[1]:

- ✓ الوسائل التكنولوجية الحالية و التي تمكن لأي ما القيام بالهجوم،
- ✓ لا تعرف من يقوم بالهجوم والمسؤول عنه،
- ✓ لا تعلم ما هو الحقيقي لا سيما في حالة التضليل لأن المعلومات الخاطئة تختفي في نسيج يحتوي من 90 إلى 95 % من المعلومات الصحيحة،
- ✓ لا يمكن معرفة الخصم (الأهداف والوسائل المتوفرة لديه).

و يقترح (Schwartan) تصنيف حرب الإعلام إلى ثلاثة أصناف بحيث الأول يخص حرب الإعلام ضد الأشخاص و التي تتضمن المساس بالدائرة الشخصية وتدمج نشر المعلومات المخزنة و الثاني يخص حرب الإعلام ضد المنظمة وتشمل المنافسة و الجوسسة الصناعية (إحدى النشاطات الممكنة و يعتبر التضليل الإعلامي والإشاعة من الوسائل الفعالة لإزاحة منافس و الصنف الثالث الحرب الشاملة وتهدف مجموع القوى الإقتصادية للبلد[2]. و في سياق حرب الإعلام نسرد مثال حي في ***الملحق رقم 4*** و الذي يشير إلي متاعب شركة Perrier الفرنسية المختصة في المياه المعدنية* و الذي يدعي إلي الاستنتاج بأن قوة المعلومة و فعاليتها تحدث أثر أكثر من هجوم مالي.

مما سبق نستنتج بأن نظام الذكاء الإقتصادي على مستوي المنظمة هو الذكاء الإقتصادي و الذي يدمج في السيرورة حرب المعلومات و التي هي الترجمة للمصلحين (infowar أو information warfare) و اللذين يعنيان مجموع الأعمال المنفذة للمساس بالمعلومات والوظائف المعلوماتية للمنافس بغرض زعزعة أو إتلاف أو تجميد أنظمة القرار.

ثانيا) نظام الذكاء الاقتصادي على مستوى الدولة: حسب ما جاء به تقرير (Martre[3]) نظام الذكاء الإقتصادي يتمثل في جميع الممارسات و الاستراتيجيات التي تسعي إلي إستخدام المعلومات النافعة التي يتم تطويرها في قلب البلد على مختلف مستويات التنظيمية للدولة و الحكومة و الصناعة و المنظمات و التربية وحتى السكان. كما يعتبر تقرير (Carayon Bernard[4]) نظام الذكاء الاقتصادي على مستوى الدولة بأنه يخص غزو الأسواق والأمن و أنه يتطلب وضع نظام المعلومات لفائدة المتعاملين الاقتصاديين أو شبكة معلوماتية بهدف إكتساب حصص في الأسواق العالمية بدعم من الدولة من خلال جمع المعلومات الرمادية و وضعها في نظام المعلومات أو ضمن الشبكة التي تعمل لفائدة المنظمات بهدف التوصل إلى عقود التصدير و إستعمال الأدوات المالية من طرف الدولة كصناديق الاستثمار للمساهمة في شركات أجنبية لها تفوق تكنولوجي (يتم تحويله إلى الفاعلون الإقتصاديين في البلاد لا سيما في القطاعات الحساسة التي تحددها الدولة و وضع قوانين للحد من الاستثمارات الأجنبية للحد من النفوذ الإستراتيجي الخارجي على المنظمات الوطنية ولا سيما في القطاعات الإستراتجية أو النشاطات التي تعرف فيها البلاد ريادة (كالحد من نسبة الحصص في الرأسمال أو إعتماد تراخيص ..الخ).

و يعتبر تقرير فوج الأمن الفرنسي[5] بأن الإدارة المشتركة للمعلومة الإستراتيجية تلعب دور في تشكيل نظام الذكاء الإقتصادي على المستوى الوطني و الذي يتضمن ممارسة ثلاثة وظائف أساسية وهي

---

[1] Ludovic Etienne, intelligence économique et stratégique «les systèmes d’information au cœur de la démarche», thèse de master professionnelle, École des Hautes Études Commerciales de Paris et École des Mines de Paris, France, 2002, p 67.

[2] Audrey Knauf, opcit, p 39.

* صدر في مقال لمجلة (Échanges) في 1994 عنوانه الحرب و الحرب المضادة الاقتصادية.

[3] Martre Henri, opcit, p 27.

[4] Carayon Bernard, opcit, p 15, 31 et 35.

[5] Rapport du groupe de diagnostic et sécurité n ° 1, entreprise et intelligence économique : quelle place pour la puissance publique, Institut des Hautes Études de la Sécurité intérieure, juin, 2003, p 20.

السيطرة على التقنيات و الدرايات و إستباق التهديدات و الفرص الهامة و وضع إستراتيجيات التأثير لخدمة المصلحة الوطنية و / أو ديمومة المنظمة بإستعمال كل وسائل تكنولوجيات الإعلام و الإتصال.

نظام الذكاء الاقتصادي على مستوى الدولة في إعتقادنا يأخذ بعين الاعتبار في سيرورة الذكاء الاقتصادي حرب المعلومات و التأثير على الدول في سياق حرب إقتصادية.

بالنسبة إلى (hughe[1]) تدور الحرب الإقتصادية على ثلاثة مستويات و هي :

- ✓ المنتوجات : ترجيح حصص في الأسواق لفائدة المنظمات الوطنية و الحصول على سلع اللازمة في أحسن الشروط و الإنتاج و البيع بطريقة أحسن.
- ✓ القواعد: فرض ميزة (قاعدة) بما فيه شكل القياسات القانونية الدولية أو القياسات التي يفرضها الفاعلون المحلين.
- ✓ ترقية الصور (صورة المنظمات و صور البلد و الثقافة و القيم (المستحضرة أو المجسدة أو إحداث صورة سلبية عن المنافسين).

ويعرف (Pascal Boniface[2]) الحرب الإقتصادية بأنها تعبئة جميع الوسائل الإقتصادية لدولة ضد دول أخرى لرفع قوتها أو مستوى المعيشي لمواطنيها و لاسيما من خلال غزو أسواق لإنشاء مناصب شغل داخل البلد على حساب بلدان أخرى. و تمارس الحرب الإقتصادية حسب (Loup Francart [3]) وفق ثلاث وضائف و هي الاستحواذ (الإستعلام و تتطلب اليقظة الإقتصادية) و الحضر (تقييد الوصول إلى المعلومة و هذا يخص الأمن للمعلومة الإقتصادية و مكافحة التجسس الصناعي) و التلاعب (التسميم).

و مما سبق و بعبارات أخري نلخص نظام الذكاء الإقتصادي على مستوي الدولة بالذكاء الإقتصادي الذي يقوم على ممارستين و هما الذكاء الإقتصادي الدفاعي و القائم على حماية الأملاك المعلوماتية و نظام المعلومات الوطني الاستراتيجي و الذكاء الإقتصادي الهجومي الذي يهدف إلي إقتناء المعلومات بكل أشكالها لفائدة المنظمة على حساب الآخرين و التي تصل إلي إزاحة الأخرين من خلال إستعمال المعلومة ضمن الحرب الإقتصادية.

---

[1] www.huyghe.fr (visité le 01/01/2010).
[2] Pascal Boniface, les guerres de demain, Edition du Seuil, Paris, France, 2001, p 20.
[3] Loup Francart , opcit, p 39.

خاتمة الفصل الثاني

لقد حاولنا في هذا الفصل فهم الذكاء الاقتصادي من وجهة نظر تختلف تماما عن الفصل الأول بحيث كنا بعيدين كل البعد عن الصيغ العامة التي خصصت للتعريف الذكاء الاقتصادي و قمنا بشرحه إنطلاقا من أن الذكاء الاقتصادي يعني اليقظة بأشكالها و حماية الأملاك المعلوماتية و التأثير.

فالبداية عمدنا إلي الشرح المفصل لليقظة و عرض أنواعها (أشكالها) و من ثم مقارنتها مع الذكاء الاقتصادي حتى يرفع اللبس بين المصطلحين و تتضح المفاهيم لأن في بعض الكتب التي نشرها بعض الفرنسين جعلت من ممارسة كل أنواع اليقظة (أي اليقظة الإستراتيجية) على أنه الذكاء الاقتصادي. كما تم سرد المفاهيم الخاصة بالمصطلحين اليقظة و الذكاء الاقتصادي و الذي قادنا إلى تسليط الضوء على السيرورة الخاصة لكل من مصطلح الذكاء و اليقظة (المسح) و الذكاء الاقتصادي لنتوصل في أخر المطاف إلى إقتراح سيرورة خاصة بالذكاء الاقتصادي و التي تأخذ بعين الإعتبار الذكاء (اليقظة) و حماية المعلومة و تصميم الحلول للأخذ القرار التكتيكي أو الإستراتيجي و يتسنى للقارئ من بناء تصور شامل و مبسط للذكاء الاقتصادي.

هذا التصور سوف يجعل من اليقظة (سواء كل اليقظات أو بعض اليقظات) إحدى العناصر المكونة للذكاء الاقتصادي ثم حاولنا تسليط الضوء إلى الجوانب الخاصة بالمعلومة و أنواعها و دورها كما تطرقنا إلى قيمتها و تكلفة إقتنائها بحيث أصبحت السيطرة عليها تمثل إحدى أدوات الإدارة الإستراتيجية و بالتالي أبرزنا على أن السيطرة على المعلومة تمر عبر السيطرة على دورتها و ما تطلبه من التحكم في عمليات البحث عن المعلومة و تحليلها و نشرها و تخزينها و القدرة على استرجاعها و إستعمالها في أي وقت عندما يتوفر نظام المعلومات على المستوى المنظمة و الذي يفترض من أن يتكامل مع النظام الوطني للمعلومات إذا ما أخذت السياسة الوطنية للمعلومة بعين الإعتبار ضمن أهدافها تنافسية الاقتصاد في ظل العولمة. و هذا ما يبرز موضوع الذكاء الاقتصادي بالنظر إلى إهتمامه بالمعلومة الخارجية التي تضمن ديمومة المنظمة و تنافسية الاقتصاد.

و لإبراز دور المعلومة ضمن تعاريف الذكاء الاقتصادي التي سلطت الضوء على هذا الدور قمنا بعرض التعاريف التي قدمت الذكاء الاقتصادي من ناحية الوظائف الخاصة به و بالرغم من التقارب بين الباحثين في هذه الوظائف و إختلافهم في عددها فقمنا بإقتراح خمسة وظائف قد تتمثل في رأينا حل وسط تجمع ما جاء به مختلف الباحثين.

كما عرضنا المفهوم الخاص بحماية المعلومة و الذي يمثل إحدى عناصر الذكاء الاقتصادي و أشرنا إلى أهم المقاربات التي تناولت حماية الأملاك المعلوماتية سوآءا على المستوى الجزئي (المنظمة) و من حيث تقيمها و إداراتها ضمن المخاطر من الجانب الإداري و المادي و المنطقي أو على المستوى الكلي (الدولة) أي بالنظر إلى الدور المنوط للدولة و المتعلق بتنظيم الحياة العامة (وضع القوانين و الحرص على تطبيقها) قمنا بتلخيص بعض التجارب لكل من فرنسا و الولايات المتحدة الأمريكية و ألمانيا حتى نبرز دور الدولة في مجال تدعيم الأمن المعلوماتي و الموجه على الخصوص إلى المنظمات.

توفر المعلومات و حسن إستعمالها وفق ضوابط الذكاء الاقتصادي (المعلومة الواردة من المصادر المفتوحة و التي تتوفر على مصداقية) تمكن من التأثير على الغير ليكون في مصلحة المنظمة و الذي قد تمارسه الدولة أو المنظمة بنفسها أو ضمن تكتل بغية تغيير المحيط (القوانين و المعايير و المقاييس الدولية و الوطنية) أو للمواجهة المنافسين أو التأثير على سلوك الأفراد.

كما أنه يمكن أن تستعمل المعلومة وفق سياق تضليل إعلامي أو التلاعب بها لإستغلالها لفائدة المنظمة و تكون على حساب الغير أي المنافس ضمن مفهوم التأثير. و هذا ما حولنا شرحه بإعتبار أن التأثير أحد العناصر الثلاثة للذكاء الاقتصادي.

و عندما يوجه التأثير و يتخصص في إلحاق الضرر بالمنافس أكثر من تغيير سلوك المستهلك ضمن سياق حرب المعلومات (على مستوى المنظمة) أو ضمن سياق الحرب الإقتصادية (على مستوى الدولة) فإن الذكاء الاقتصادي قد تطور و يصبح نظام الذكاء الاقتصادي.

و بالنظر إلى ما سبق يبقى التساؤل و الخاص بكيفية ممارسة الذكاء الاقتصادي بالدرجة الأولى على مستوى الدولة؟ و هذا ما يقودنا إلى السؤال الموالي أي كيف تمكنت الدول المتطورة من بنائه؟ و هل تطور الذكاء الاقتصادي في هذه الدول ليصبح نظام الذكاء الاقتصادي؟ و هل الذكاء الاقتصادي يبقى حكر للدول الصناعية أو هناك تجارب خاصة بالدول النامية و لا سيما في إفريقيا و في شمالها؟ هل يمكن إستنتاج من مختلف التجارب العالمية و إسقاطه على واقع تجربة الجزائر في مجال الذكاء الاقتصادي من إقتراح منهجية لتأصيله أو تطويره؟ و هل يمكن من أن نأخذ بعين تجربة تأخذ بعين الاعتبار المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مجال الذكاء الاقتصادي بإعتبارها تمثل أساس النسيج الصناعي في الجزائر؟.

كل هذه التساؤلات سوف نحاول الإجابة عنها في الفصل الثالث.

الفصل الثالث

الذكاء الإقتصادي على مستوى الدولة

الفصل الثالث: الذكاء الإقتصادي على مستوى الدولة

المبحث 1 : تجارب الدول في إنشاء الذكاء الإقتصادي و تأصيله

لقد تم الاعتماد في هذا المبحث على ثلاثة تجارب رائدة و نخص بالذكر تجربة الولايات المتحدة الأمريكية و اليابان و فرنسا ليتمكن الباحثين المهتمين بموضوع الذكاء الإقتصادي من المقارنة بين أوجه التشابه و الاختلاف لكل تجربة كما نقترح لاحقا إجراءات عملية التي تمكن من التوصل إلي بناء الذكاء الإقتصادي على مستوي وطني إنطلاقا من مختلف التجارب الدولية. تسليط الضوء على كل من تجربة أمريكا و اليابان و فرنسا تمت مع إحترام المحاور التالية:

- ✓ إظهار تصميم البنية العامة لذكاء الاقتصادي مختزل في رسم.
- ✓ إبراز المؤسسات الرسمية و غير الرسمية التي تمارس الذكاء الاقتصادي مع مراعاة التطورات و التغيرات للمهام و الأدوار (زمنيا).
- ✓ محاولة فهم الشبكات و بنوك المعطيات.
- ✓ دراسة التقارير الرسمية التي قدمت إلى السلطات العمومية في هذا المجال لتتبناها الحكومات.
- ✓ عرض للقوانين الخاصة بحماية تدفق المعلومات و رأسمال المخاطرة.
- ✓ إقحام التعليم لبناء ثقافة المعلومة الإستراتيجية.

مطلب 1 : تجربة أمريكا من الذكاء الإقتصادي إلى نظام الذكاء الإقتصادي

يرتكز الذكاء الاقتصادي في الولايات المتحدة على دعم التأثير و عمل جماعات الضغط لتحقيق أهداف المصلحة العامة في الداخل و في الخارج من خلال المعطيات التكنولوجية و التجارية المستوفاة من طرف الوكالات الفيدرالية التي تخدم التكتلات و التحالفات و التوافق الجماعي لغاية الأعمال و التجارة.فالذكاء الاقتصادي الأمريكي يرتكز على المنطلق اللبرالي و يتوفر على سوق محترف خاص بالمعلومة لفائدة المنظمة لضمان خدمة التأثير والنفوذ و هذا النشاط يسهله وجود وكالات ضخمة لإنتاج ونشر المعلومة التقنية والتجارية ومن بينها بعض الدواوين الحكومية المكلفة بالنشر الرسمي و مكتبة الكونغرس و كتابة الدفاع و (National Aeronautics Space Administration :NASA) والوكالة المكلفة بالبيئة والمنظمة الوطنية للعلوم و الإدارة المكلفة بالتجارة. كما أن المنظمات أمريكية تمتلك بنوك ضخمة توفر معطيات تديرها بالإضافة إلى مهنيين مختصين في المعلومات و أشار تقرير (Martre[1]) بأن الذكاء الإقتصادي في أمريكا يرتكز على قدرة المنظمات الكبرى على إدارة الشبكات العالمية للمعلومات مع تواجد سوق مختص للمهنيين في ذكاء الأعمال والضغط الجماعي (lobbying) بالإضافة إلي مجموعة من الوكالات الفيدرالية التي تنتج المعلومة التقنية والتجارية.

و قدمت الوكالة لنشر المعلومة التكنولوجية (ADIT*) بالتعاون مع الشركة الفرنسية (CEIS**) بنية الذكاء الاقتصادي الأمريكي و الذي أشار إليه (Conesa[2]) و المبرز في الرسم التالي:

---

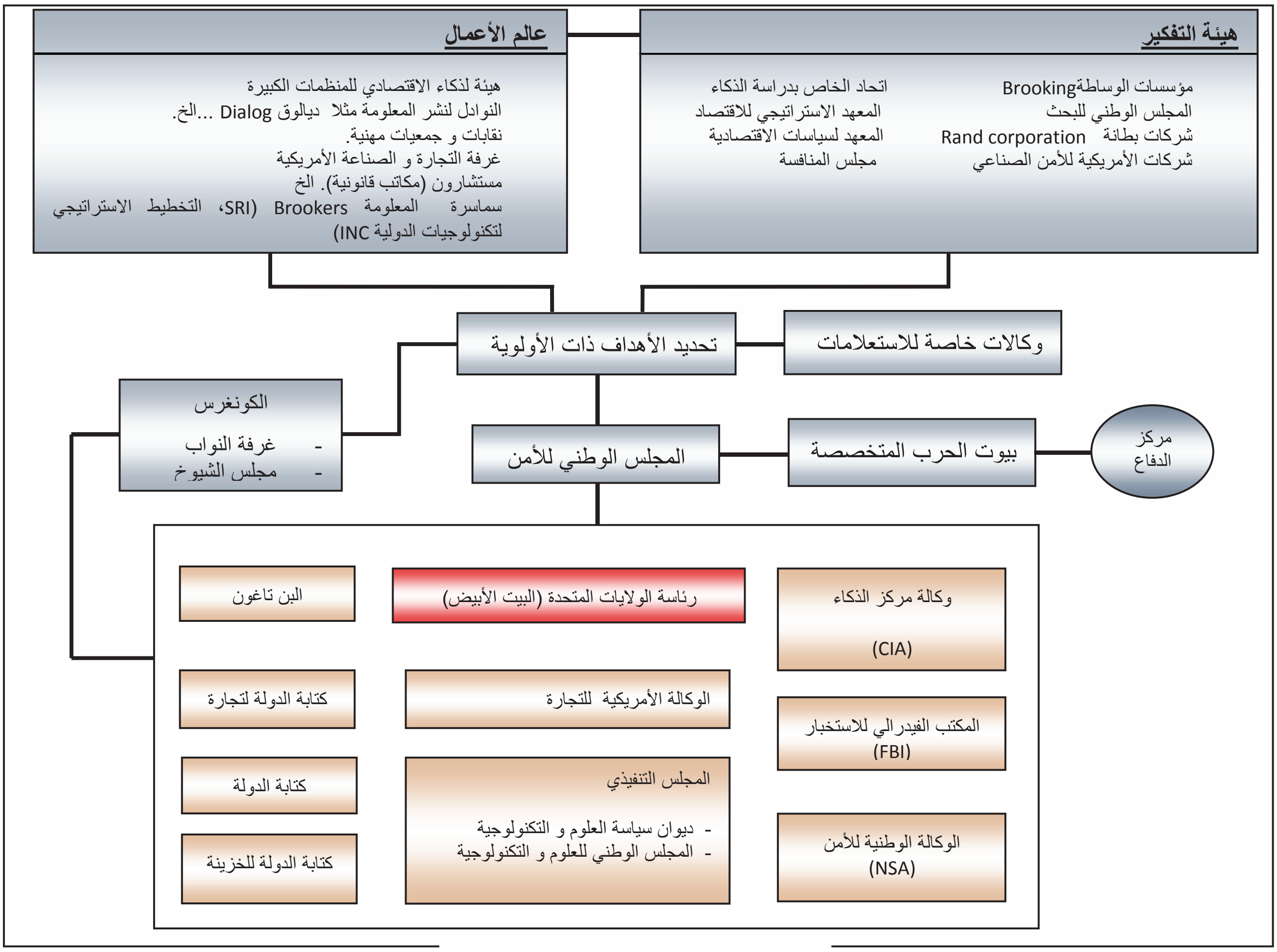
[1] Rapport Martre, opcit, 38-43.

* Agence pour la Diffusion de l'Information Technologique (ADIT) est une entreprise publique française.

** Compagnie Européenne d'Intelligence Stratégique (CEIS).

[2] Pierre Conesa, l'intelligence économique et stratégique : l'organisation française, acte du colloque sur le système national d'information économique «état et perspective», 31 janvier au 1er février, 2005, CERIST, Alger, p 5.

الشكل رقم 29 :النموذج الأمريكي للذكاء الاقتصادي



Source : ADIT & CEIS

و ذكر (Conesa) بأن أمريكا عرفت تحولات في مجال المعلومة الاقتصادية الإستراتيجية مع بداية التسعينات بالنظر إلى تطور المنافسة في قطاعات إقتصادية كانت تعتقد بأنها رائدة لتتكيف الدولة بالمهام الخاصة بمساعد المنظمات في الأسواق الهامة و ذات حجم إستراتيجي و بالتالي يتمحور جهاز الذكاء الإقتصادي حول البيت الأبيض و المجلس الوطني للأمن الذي يقوم بإنشاء على مستوى كل سوق ذات حجم إستراتيجي بيت الحرب خاصة به (war room) و الذي تتمركز فيه المعلومات و يوزع المعلومة النافعة بين المتعاملين الفاعلون العمومين و الخواص. كما لاحظ (Conesa) بأن الخصوصية الأمريكية تتمثل في الوكالات الخاصة للتي تنشط في الاستعلام بالإضافة إلى وجود عدد من المؤسسات الرسمية و المجالس التي تحيط بالرئيس و التي تتمركز لديها معلومات و أدوات لتمكن الدولة من فهم توجهات الأسواق و إنتاج المعلومات و التحاليل الخاصة بالمستوى الدولي و حماية القطاعات الحساسة و المعلومة الحرجة و تأمين أنظمة المعلومات و تقديم المعلومات و الوسائل الغير الإقتصادية للدعم المبادرات (إستعلام، دعم قانوني و ديبلوماسي ...إلخ) وذلك بفضل كل المؤسسات الرسمية التي تعمل تحت سلطة الرئيس أو المساعدة له. كما أن التعاون بين هيئات التفكير المشكلة من معاهد البحث في مجالات مختلفة و رجال الأعمال و التنظيمات الخاصة بها و توفر المعلومات في بنوك المعطيات تمكن من تحديد الأهداف ذات الأولوية و التي تمثل مبدأ كل عمل سياسي يقوم به البيت الأبيض.[1]

و بالنظر إلي ما ورد في بداية المبحث الثالث سوف نحاول عرض محاور التجربة الأمريكية وفق ما يلي:

[1] Pierre Conesa, opcit, p 5-7.

أولا : من أهم المؤسسات الرسمية التي لها دور في بنية الذكاء الإقتصادي نذكر :

✓ ***جماعة الضغط*** (lobbying) و الضغط بحيث معظم مكاتب جماعة الضغط تتواجد في واشنطن و يقارب عددها 30.000 وهي مهنة غير محبوبة كثيرا عندما تتناول مواضيع التبغ والإجهاض والأكل[1].

✓ ***مخزن الأفكار أو مؤسسات الفكر و الرأي***(think thanks)عبارة عن هيئات تضم خبراء مختصون و الذين يقدمون أفكار من خلال قدراتهم في التحليل والتفكير و إقتراحات في مجال السياسة لإثراء التفكير الاستراتيجي ويجمع الباحثون على أن ميلادها كان في الولايات المتحدة الأمريكية بعد حرب الانفصال (1861-1865) و تحصنت مكانتها و مصداقيتها لدور الذي لعبته في مجال تأسيس الديمقراطية و كانت على شكل معاهد و مراكز البحث تهدف إلي مساعدة الحكومة في التنفيذ الفعال لسياسات (مساعدة أصحاب القرار السياسي من خلال تسليط الضوء على الواقع بالدراسات والأفكار الجديدة) و الاستجابة للتساؤلات المرتبطة بنشاطها كما تبرز على العموم عند غياب وفاق في الكونغرس أو عند مناسبة أو حدث إجتماعي وأفكارهم تهم الرئيس و الكونغرس و مجلس الشيوخ و الجيش و الإدارات و المنظمات و الإعلام والجمهور الذي يتطلع على كتاباتهم.

✓ ***البيت الأبيض***: المؤسسات الرسمية الأمريكية تحضي بشبكة هامة و دورها تسهيل عملية الحصول على المعلومات ذات القيمة الاقتصادية و الإستراتيجية للجميع و لا سيما التي تخص الأسواق الإستراتيجية بغرض تحقيق الأهداف ذات الأولوية الناجمة عن هيئات التفكير و عالم الأعمال و تعمل هذه المؤسسات معا حول المركز الرئيسي و الذي هو البيت الأبيض.

✓ ***الوكالة الوطنية للأمن (NSA) و الوكالة المركزية لذكاء***(CIA)* مكلفتان بإرسال المعلومات المتعلقة بالتطور التكنولوجي و البحث أو بالنشاطات الاقتصادية للمنافسين إلى المنظمات بواسطة بعض الهيئات مثل (advocacy center) أو وكالة تطوير التجارة (ATD) التي تضمن التنسيق مع الهيئات الحكومية الأمريكية لتضمن حصص مبيعات المنتوجات والخدمات الأمريكية في الخارج**. و لقد تم إنشاء في 1993 ديوان أمن حراسة المعلومة (Security Oversight Office) و دوره إدارة و حماية المعلومات السرية الخاصة بمجال التكنولوجية و الاقتصاد لتوطيد دور مجلس الأمن القومي(National Security Council)كما يقوم ديوان سياسة العلوم و التكنولوجية (Office of Science and Technology Policy) بنشر كل سنة قائمة لتكنولوجيات الحرجة***.

✓ ***الهيئات المكلفة بالمعلومة العلمية و التقنية*** بحيث إعتمدت الحكومة الفيدرالية الأمريكية إستراتيجية إرادية لتحفيز و دعم الإبداع و البحث العلمي بالارتكاز على نشر المعلومة العلمية و التقنية لدى الجالية العلمية و المتعاملين الاقتصاديين و الهدف هو التفوق التكنولوجي و على الخصوص في المجال النووي و الفضاء بحيث بعد حجز عدد كبير من الوثائق العلمية و التقنية اليابانية و الألمانية في 1946 أرادت كتابة الدولة لتجارة وضعها تحت تصرف المستعملين الأمريكيين بواسطة البيت الباعث (Clearing House) ابتداء من 1958 و الذي أصبح فيما بعد الهيئة المركزية لجمع و نشر كل تقارير البحث**** و تحضي بتمويل العمومي. ولتسهيل عملية دوران المعلومات بين الباحثين تم إنشاء هيئة (National Science Foundation)

---

[1] Florian CASANOVA, l'intelligence économique 200: pilier d'une stratégie online globale, mémoire pour l'obtention de master of business administration, École de commerce et de Gestion d'Aix-En-Provence, France, 2010, p 25.

* إثر إصدار قانون خاص بالأمن الوطني (National Security Act) في سبتمبر 1947 تم إنشاء المجلس الوطني للأمن (National Security Council) و الوكالة المركزية لذكاء (Central Intelligence Agency).

** بعد نهاية النظام الشيوعي صرح (William Webster) المدير العام للوكالة (CIA)بأن الوكالة ستكرس المجهودات لجمع المعلومات حول المجتمعات المنافسة لأمريكا بهدف ضمان الريادة الاقتصادية و التكنولوجية و هذا ما يعني إعادة تحديد الأولويات مع بداية التسعينات صرح (Robert Gates) في ربيع 1992 أن 40 % من ميزانية الموجهة للوكالة للاستعلامات الأمريكية تحول لتحقيق أهداف ذات طابع إقتصادي.

*** أستخلص الديوان في تقريره الصادر في مارس 1991 بأن من بين 94 تكنولوجية مفتاحية بالنسبة لمستقبل صناعة أمريكا 15 منها تكون خارج السباق إلى غاية 1995 بينما 18 تكنولوجية أخرى إمكانيتها ضعيفة و فقط 25 تكنولوجية بإمكان الصناعة الأمريكية مواجهة تحدي المنافسة.

**** قامت COSATI بإنشاء البيت الباعث لإعلام العلمي و التقني الفيدرالي (Clearing House for Federal Scientific and Technical Information) في سنة 1964 و الذي يجمع التقارير العلمية و التقنية الرسمية و يقدم مساعدة للقطاع الصناعي الخاص ثم خلفه في 1971 الخدمات الوطنية لإعلام التقني (National Technical Information Services) والذي ينسق أيضا تجارة المنشورات العلمية و الوثائق السياسية الخاصة بالدول الأجنبية.

في 1950 و أتبعها في 1962 إنشاء ديوان للعلوم و التكنولوجيا (Office of Science and Technology) والذي أنشاء لجنة المعلومات التقنية و العلمية (COSATI: committee on scientific and technical information) في سنة 1964 لغرض وضع حيز التنفيذ شبكة للإعلام التقني و العلمي.

ثانيا للجان التي لها دور في مجال الذكاء الاقتصادي نذكر من أهمها:

✓ في 1982 تم تأسيس فوج سامي بين الوزارات ليهتم بالسياسة الاقتصادية (SIG-IEP Senior Interdepartmental Group-International Economic Policy)* وعوض بمجلس السياسة الاقتصادية في 1983 (Economic Policy Council) وتقرر فيما بعد فصل بين الطابع الاقتصاد العالمي و بالاهتمامات الأمنية. و أصبحت أمريكا تهدف بأن تصبح مهيمنة وأن تتفوق في مصالحها الاقتصادية على المنافسين الأوربيين والآسيويين من خلال إنشاء المجلس الوطني الاقتصادي (National Economic Conseil)

✓ ***مجلس الأمن القومي***(NSC) و يعتبر هيئة استشارية لرئيس الأمريكي فيما يخص مسائل الأمن الوطني و السياسة الخارجية و التطور الاقتصادي العالمي**.

✓ ***مجلس سياسة التنافسية***: تمت المصادقة في 23 أوت 1988 على قانون الجامع لتجارة و القدرة التنافسية (Omnibus Trade and Competitiveness ACT) و الذي بموجبه تم إنشاء مجلس سياسة التنافسية حيث إقترح الأليات لتعزيز موقع أمريكا في الأسواق العالمية ويضم 12 عضو من الإدارة و الشركات.

✓ ***لجنة التنسيق لترقية التجارة***("Trade Promotion coordinating committee "T.P.C.C)*** في 1993 عرض الرئيس الأمريكي كلينتون سياسة التجارية الموجهة لدعم الصادرات و وافقها قانون تعزيز الصادرات (Export Enhancement Act) و طبقا للعنوان 15 و الفصل 73 و الباب الثالث لترقية الصادرات و القسم 4727 تم إنشاء لجنة التنسيق لترقية التجارة. دور هذه اللجنة تقديم إطار موحد و موجه لتنسيق نشاطات الحكومة في مجال ترقية و تمويل الصادرات. و لرد على المنافسة العالمية تم إنشاء في 22 نوفمبر 1993 من خلال"T.P.C.C" خلية دعم مكلفة بمراقبة المشاريع الكبرى العالمية من أجل التصدير و سميت بمركز الدعوة(advocacy center) ومقرها كتابة الدولة لتجارة بغرض الحراسة الدائمة للأسواق الدول الصناعية الناشئة لتكون أداة لقيادة مناورات البيع و تحضير الميدان الملائم للمناورات المرغوب فيها كحل المشاكل الإدارية و تقديم معلومات و تحضير و دعم مهام وزارية كما تهدف "T.P.C.C" في الدفاع على مصالح الشركات الأمريكية في مجال عروض المناقصات الدولية بفضل المصادر و الوسائل الحكومية لغرض الضغط المباشر و المنسق****.

---

* قرار توجيهي للأمن الوطني رقم 48 "السياسة الاقتصادية الدولية من إمضاء الرئيس (Ronald Reagan) و الذي ينص على إنشاء (SIG-IEP) و هدفها المعلن هو إدماج الأسئلة الاقتصادية و المالية و التجارية و التكنولوجية ضمن إستراتيجية السياسة الخارجية و الأمن القومي و يرأسه كاتب الخزينة و يتشكل من ممثلين للوكالات المعنية بالشؤون الاقتصادية و كتابة الدولة للتجارة و OMB و USTR و مجلس المستشارين الاقتصاديين (Council of Advisors Economic) و ديوان البيت الأبيض لسياسة التنمية (White House Office of Policy Development) مع مشاركة Eximbank و USAID و كتابة الطاقة و كتابة النقل و كتابة العمل و الداخلية) و كذا كل من ممثل كتابة الدفاع و مركز الذكاء الأمريكي (CIA) و المجلس الأمن القومي (NSC) و الملحق لمكتب التنفيذي لرئيس.

** ويظم هذا المجلس ثلاثة لجان Principles Committee و Deputies Committee الذي يحضر الملفات و Policy Coordinating Committee و المهيكلة حسب مجالات (الدفاع و الاقتصاد العالمي و الاستعلام و نزع التسلح...إلخ) و حسب المناطق الجغرافية (أوربا و الصين و أمريكا اللاتينية و روسيا و أوروبا الشرقية...إلخ).هذه اللجان تلتقي دوريا و عند الضرورة لأخذ إجراءات و من بين ملفاته و تعزيز السوق الحر و مفاوضات منظمة التجارة العالمية. مجلس الأمن القومي عالج في 1986 مشكلة المكونات الإلكترونية اليابانية بخصوص (semi-conducteurs) بحيث في بداية الثمانينات كانت الشركات الأمريكية الرائدة و بعد عشر سنوات أصبحت الشركات اليابانية كل من NECو توشيبا و هيتاشي تحتل الريادة و عند تعطل الإمدادات يكون لها عواقب سلبية على تنافسية الشركات الأمريكية كما أن هيكلة و تشكيلة المجلس الأمن القومي تطورت حسب رؤساء أمريكا منذ 1989.

*** يرأس لجنة التنسيق لترقية التجارة كاتب الدولة لتجارة وتشمل اللجنة طبقا للأمر التنفيذي رقم 12870 المؤرخ في 30 ديسمبر 1993 كالتالي : ممثلي كتابة الدفاع و العمل و الداخلية و الخزانة و الفلاحة و الطاقة و النقل و الوكالات التالية EPA و USIA و CEA و OMB و NEC و NSCAID US و SBA و ATD و OPIC و EXIMBANK و USTR). كما أسندت له أربعة مهام و هي تنسيق السياسات الاقتصادية الداخلية مع رهانات الاقتصاد العالمي و تنسيق المجالس الاقتصادية لرئيس و ضمان البرامج و القرارات لسياسة الاقتصادية مع الأهداف التي ينهجها الرئيس مع وضع و تنفيذ السياسة الاقتصادية لرئيس و حراسة تنفيذ لنشاطات السياسة الاقتصادية.

**** عشرة أسواق بارزة أصبحت هدف صممت على شكل مناطق إقتصادية مستهدفة و تتمثل في: المكسيك و الأرجنتين و البرازيل و الصين الهند و إندونيسيا، كوريا الجنوبية و بولونيا، تركيا و إفريقيا الجنوبية. بحيث يتبع الخبراء باستمرار مئة أكبر مشاريع في العالم (إعلانات عن مناقصات في العالم) وتقترح على المنظمات المعلومات الخاصة بذلك والدعم الدبلوماسي اللازم بالإضافة إلى تقييم الأسواق الهامة والتعاون الممكن لتوسيع أسواق المنظمات وتمكينها من الوصول إلى مستوى عالمي الذي أصبح هدف هام مع إقترانها ببرامج اليقظة التكنولوجية الموجهة لمعرفة المستوى التكنولوجي للمنافسين.

✓***لجنة الاستثمارات في الخارج***(Committee on Foreign Investments)عملها هو تنظيم إقتناء منظمات أجنبية من طرف منظمات أمريكية.

ثالثا مجال شبكة الاتصال و بنوك المعطيات: بدأت أمريكا بتدوين المعلومة منذ 1857 بحيث يتم إيداع الوثائق الرسمية في الجامعات و المكتبات (Depositary Library Program) و ظهرت في 1883 النشرات الأولى للجداول الثابتة (عبارات الأولى لبنوك المعطيات) وتم تنظيم في سنة 1958 بواشنطن ملتقى حول المعلومات العلمية و الأهمية الإستراتيجية في مراقبتها و أشار الكونغرس الأمريكي إلى أن تنافسية أمريكا مرتبطة بالولوج إلى هذا الصنف من المعلومات و إعادة النظر في سياسة الولوج إلي هذه المعلومة. عندما بلغت الحرب الباردة ذروتها تم بناء قاعدة لشبكة المعلومات العلمية و التقنية بغرض تحقيق التفوق العسكري بعد أن أطلق الروس القمر الاصطناعي سبوتنيك في سنة 1964 و تم في هذه السنة تدشين نظام« SABRE » Semi-Automatic Business Related Environment الخاص بشركة IBM* و المصمم في 1954. و تسند إلي وكالةARPA** مهمة إنشاء الخدمات الوطنية الخاصة بالمعلومة التقنية و في 1969 تم إنجاز شبكة تجريبية لأربعة جامعات نتيجتها ولادةArpanet. في 1971 ربط أربعة حواسب كبرى على شبكة Arpanet لإيداع البريد الإلكتروني و في 1972 إنشاء فوج مكلف بإعداد المعايير الربط الشبكي. في 1974 تم إنشاء برتوكول مراقبة الإرسال و هو بروتوكول يضبط النقل الفعال للوثائق عند الربط في الشبكة و في السنة الموالية تم تمويل أول ميكرو كمبيوتر لتجربة شبكة الحواسب Arpanet. المنظمة الوطنية للعلوم National Science Foundation» NSF » قامت في 1981 بتمويل شبكة الكمبيوتر و معطيات العلوم حول 5 حواسب عالية التشغيل و المسمى بي (NSF Net) الذي يقترح البريد الإلكتروني للجامعات التي لا تمتلك Arpanet.في 1983 تم ربط شبكة CSNET مع ARPANET و عزل الجانب العسكري مما نتج عنه ولادة MILNET. و في 1990 يدمج ARPANET على شبكة NSF و شبكات كبيرة مرتبطة تأخذ البديل على NSF ليصبح في 1994 الأنترنيت و تهيمن أمريكا في مجال تكنولوجيات الإعلام و الإتصال***. أما فيما يخص بنوك المعطيات في 1964 أنشأت شركة (Lockheed) لصواريخ الفضائية مع وكالة (NASA) أول نادل لإدارة البحث عن المعلومات في أكبر قاعدة المعطيات في العالم (Dialog) و في سنة 1972 شركة SDC بالدعم مع القوات الجوية الأمريكية و المكتبة الوطنية للعلوم الطبية وضعت أول نادل تجاري لبنك المعطيات (Orbit) لتسوق شركة (Lockheed) نظام مكتبي علمي و الذي يمكن من المسائلة عن بعد 60 قاعدة معطيات جامعية أو خاصة. و في سنة 1977 أصبح يوجد في أمريكا أكثر من 450 قاعدة معطيات.

رابعا التقارير و الدراسات الرسمية المقدمة للسلطات: التقرير الذي نشرته القوات الجوية في 1950 حول ضرورة وضع شبكة لدفاع الأتوماتيكي بفضل الكمبيوتر ضمن شبكة و الذي يسير بالتوصل إلى

---

* أول كمبيوتر IBM 701 في افريل 1953جهاز عملي يخصص للاستعمال العسكري تم بيع 19 كمبيوتر في هذه السنة للعسكريين و المنظمات الصناعية التي تعمل لصالح الدفاع مستعملة لغة البرمجة FORTRAN. و في سبتمبر 1953 تم إنتاج كمبيوتر IBM 702 موجه للاستعمال المدني الخاص بالإدارة لاستجابة إلى المنظمات التي هي بحاجة إلى الولوج بسرعة إلى عدد كبير من المعلومات سوق IBM أول حاسوب من نوع 650 نموذج Tفي 1955 و تم بيع 1500 نسخة في العالم. في سنة 1960 توصلت IBM إلى انتاج حاسوب نموذجي 1401 (سرعته مضاعف 20 مرة بالنسبة لنموذج السابق 650 Tالذي أنتج في 1955 و بيع 10.000 نسخة في العالم). مع بداية 1960 ظهور عبارة الإعلام العلمي الذي يعوض تدريجيا كلمة التوثيق و تم استعمال لغة COBOL في البرمجة في كل الإدارات كلغة مقيسة لجيل جديد من الكمبيوتر 360 IBM الذي ظهر في سنة 1965 و يحتوي على الدائرة المدمج (circuits intégrés) لتعوض الترونزستور . و في 1954 تم تصميم نظام الحجز لشركة الطيران AAL المستلهم من شبك SAGE (كمبيوترات مرتبطة مع 1200 طابعة عن بعد بواسطة الخطوط الهاتفية)عهد يدشن اندماج الكمبيوترات لأنظمة مدنية تامة لمعالجة المعلومة في الوقت الحقيقي.

** أنشئت وزارة الدفاع في سنة 1957 الوكالة لمشاريع البحث المتقدمة جدا (ARPA(Advanced ResearchProjet Agency و صادفها إنشاء وكالةNASA و تمكنت ARPA من ربط 35 حاسوب مركزي علي مستوي 16 مدينة في الولايات المتحدة مع 15000 لوحات مفاتيح المرتبطة مع كمبيوترات بين 1960 و 1975 و الذي كان يرتكز على ثلاثة معايير : تقليص التكاليف و المعالجة الآلية للمعطيات بالتحاور و أسئلة عن بعد لملفات.

*** أمريكا مهيمنة بحيث أنظمة الاستغلال تسيطر عليها ميكروسوفت (75% من البرمجيات التي يتم متاجرتاها في العالم) و مستعملين الأنترنيت يستخدمون عموما برمجيات أمريكية (Explorer) لشركة ميكروسوفت و (Netscape) أو (Safari) لشركة (Apple) و أهم محركات البحث (Google و Yahoo) وكذا منتوجات البريد الإلكتروني تسيطر عليها (YAHOO) و (AOL و MSN) لـشركة (America online) أو (Skype) وأنظمة الهاتف المجانية التي تمر على الشبكة التي اخترعها إسكنديناڤيا ثم تم شراءها من طرف شركة (eBay) الأمريكية (عبارة عن موقع خاص بالمزاد العلني) و تمارس الولايات المتحدة الأمريكية الوصاية على الإنترنت بالرغم من إدارته من طرف مؤسسات عمومية وخاصة.

تصميم("Semi-Automatic Grounds Environment "SAGE) بحيث مركزه يتكون من أجهزة إعلام آلي لتحليل المحيط بواسطة الرادارات. و في 1951 و للأول مرة جهاز غير بشري يستعمل لمعالجة المعلومة لأخذ القرار من خلال أجوبة ملائمة في الوقت الحقيقي وفي محيط متغير. بعده تقرير للحكومة الأمريكية في 1952 حول فك الرموز (Cryptographie)و الذي يشير إلى ذهاب أحسن مفكرين في هذا المجال إلى الخدمات المدنية وتوصي بتطوير البحث في هذا المجال و إمكانية تطور الوظائف و المهن في الحياة المدنية لهذا التخصص. كما أشار تقرير بيكر* في 1958 إلى ضرورة إنشاء ديوان ليقدم خدمات المعلومات العلمية مكلف بتوزيع العقود و الدعم لمراكز المعلومات عند الخواص. صدر بعده في 1963 تقرير (**Weinberg) جعل من المعلومة مفتاح عقدة المنظومة العلمية و أوصى بالنشر للبحوث الجارية على شبكة وطنية لإعلام بحيث تكون غير مركزية و على مستوى وطني*** . و إنبثق من تقرير (Weinberg) إنشاء مختلف مراكز المعطيات في مختلف مجالات التطبيقات العلمية و إحداث المعيار الوطني المرجعي لأنظمة المعطيات(National Standard Référence Data System) تحت وصاية المكتب الوطني للمعايير و صدور دراسة إستشرافية في 1965 بعنوان أجندة 2000 التي تعقبت تغيرات إجتماعية (الفكرة أن النشاطات المعلوماتية في البلد تأخذ أهمية على النشاطات الصناعية).بطلب من الحكومة الأمريكية تم نشر في 1977 تقرير (Porat) حول مجتمع المعلوماتية.

لجنة التنافسية الصناعية**** تنشر تقرير كل سنة و ذلك منذ 1985 و تبرز أسباب فقدان الإنتاجية بالنسبة لصناعات الأجنبية*****. جرى النقاش بحدة في أمريكا حول التنافسية إبتداءا من 1989 و بدأت تبرز إدراج اليقظة في السياسة الوطنية الخاصة بالمعلومة العلمية و التقنية ضمن توجه هجومي لتظهر فيما بعد المبادرة الوطنية الخاصة بنقل المعلومات التي عرضها نائب الرئيس الأمريكي (ALGORE) في 15 سبتمبر 1993 و تخص مجال المعلومات و الاتصال و تحمل إسم الهيكل الوطني للإعلام بحيث يخص نظام يمكن من توزيع لكل الأمريكيين المعلومات التي هم بحاجة إليها متى و أين يريدونها و بتكلفة مقبولة و الهدف تحسين الولوج إلى الخدمات الإدارية و التعليمية و التربوية و تحسسيين الإدارة مصالح الصحة و تطوير التنافسية للقطاع الصناعي التقليدي و تطوير التجارة الإلكترونية و الاتصالات بين المنظمات. و ظهر على إثر ذلك مشروع الهيكل الوطني للإعلام ليحفز مرحلة إقتصادية جديدة ترتكز على الإنتاج و تجارة المعلومة[1]و إنبثق منه مشروع بادر به مجلس التنافسية لغرض بناء شبكة وطنية للاتصال ذات

---

* Baker رئيس اللجنة الاستشارية للعلوم قدم تقرير تحت عنوان تحسينات للإدارة العلوم و تقنيات المعلومات في 1962 Improving the availability scientific and technical information USA , و أتبعه تقرير (Crawford) لكتابة الدولة للتجارة تحت عنوان العلوم و تقنيات المعلومات في الحكومة scientific and technical communication in government في 1963.

** Weinberg هو رئيس اللجنة الاستشارية للعلوم بحيث عرضت تقرير تحت عنوان حكومة العلوم و المعلومات: مسؤوليات الجالية التقنية و الحكومة في نقل المعلومات،البيت الأبيض، 1958.

*** كلفت اللجنة للإعلام العلمي و التقني (Committee on Scientific And Technical Information COSATI) بمهمة إنشاء شبكة وطنية للمعلومات مع الديوان للعلوم و التكنولوجية (Office Science and Technology)و يرافقها رئيس اللجنة الاستشارية للعلوم و التكنولوجية (President Science Advisory Committee) و المجلس الفيدرالي للعلوم و التكنلوجيا (Federal Council for Science and Technology « FCST »)

**** مشكلة من خبراء من القطاع الخاص و سياسيين و جامعيين تم تحول اسم لجنة Commission on Industrial Competitiveness إلى مجلس التنافسية .(Council On Competitiveness)

***** أعمال خاصة بالإنتاجية الصناعية قام بها باحثوا جامعة مساشوسات (MIT) في 1986 و يرأسها البروفسور (Michael L. Dertouzos) و نائبه البروفسور (M Solow) و تجمع اللجنة جامعيين مرموقين و مختصين عرفت أعمالها صدى واسع إنطلاقا من دراسة ثمانية أهم القطاعات الصناعية (الصناعة الإلكترونية و الكيمياء و صناعة السيارات و الطياران و الإلكترونيك ذات الاستهلاك الواسع و معدات و أدوات و صناعة النسيج و الفحم)وعرضت اللجنة تقريرها تحت عنوان "made in America" و هو عبارة عن حوصلة لضعف المتكرر للصناعة الأمريكية والتي تتميز بإستراتيجيات موجهة للأجل القصير التي تخوضها المنظمات و الغير ملائمة مع الواقع في الصناعة. بينت الدراسة بأن المديرين و العمال متمسكين بالطرق القديمة و لم يتمكنوا من فهم المحيط الاقتصادي الجديد بحيث سيرورة التطوير و الإنتاج لم تدمج التكنولوجيات الجديدة و الموارد البشرية مهمشة عموما و عدم الإهتمام بالتعاون و غياب الشراكة بين الحكومة و الصناعة. لقد إستعانت اللجنة بأمثلة عن اليابان و ألمانيا لاسيما في مجال أنظمة البحث و التطوير و تنظيم الإنتاج و نظام التكوين و القدرة على تبني الأولويات الإستراتيجية المشتركة و ذلك من خلال التعاون حول أهداف مشتركة بين عالم الأعمال و الحكومة و العمال و دور التكوين في زيادة الإنتاجية. أبرز التقرير بأن التعاون يسمح من إنشاء مناخ ملائم لتغيير الإستراتيجي و التنظيمي و هذا التعاون يمكن للحكومة من تحفيزه و أن يؤخذ على شكل سياسة صناعية و مع إعادة التمركز حو المفاهيم الجديدة الأساسية لصناعة و زرع مواطنة جديدة في العمل و ازدواجية التعاون و (individualisme) و تعلم العيش في اقتصاد عالمي و التحضير للمستقبل

[1] المنتدى العالمي الذي يخص أعضاء الاتحاد الدولي للاتصالات في بوينس أيراس (الأرجنتين) في 24 مارس 1994.

تدفق عالي الذي يدور حول الأنترنيت و أتبعتها تقارير أخرى كتقرير عنوانه تكنولوجيا و الذي يعتبر وثيقة مرجعية بخصوص السياسة الأمريكية في مجال تكنولوجيات المعلومات و الاتصال الصادر في 1996.

خامسا مجال التكوين: العديد من الجامعات تدرس الذكاء التنافسي كمدرسة (Baltic Business School) لتدرس الذكاء التنافسي لطلبة الماجستير في الإدارة الدولية (قسم الإدارة وإدارة الأعمال[1]) و جامعة (Portland) بينما جامعات أخرى تقدم دروس ضمن مقاييس خاصة بالذكاء الإستراتيجي. جمعية المحترفين لذكاء التنافسي[2] عرضت قائمة لتكوين المقترح في أمريكا و الذي تطور ضمن ثلاثة مهن : مهنة الأمن الوطني و الإستعلام و مهنة التوثيق و مهنة التسويق. قائمة المعاهد الأمريكية و الشهادات التعليمية التي تعرضها في مجال الذكاء التنافسي مرفقة في ***الملحق رقم 4***.

سادسا الذكاء الاقتصاد يضمن الحرب الاقتصادية: و لهذا الغرض تسخر أمريكا الأليات التالية :

✓ ***الوكالة الأمريكية لذكاء (CIA):*** أشار(Robert Gates*)على أن الوكالة الاستخبارات تساهم بي40 % من الحاجيات الجديدة من المعلومات ذات الطابع الإقتصادي كما أن السياسيين الأكثر تجربة في الحكومة يرون بوضوح على أن أهم الرهانات و الفرص تخص مجال الاقتصاد العالمي[3] لتسند لهذه الوكالة مهمة تحليل التوجهات الاقتصادية العالمية و التطورات التكنولوجية و متابعة المفاوضات العالمية و التبليغ عن أفعال فساد التي تمكن من الوصول إلى مواقع ذات مزايا في الأسواق الخارجية و محاربة الجوسسة الاقتصادية كما صرح (Robert Gates[4])على أن بإمكان الوكالة الاستخباراتية المساعد على تنقية التجارة الدولية بالتبليغ عن الذين لا يطبقون القواعد العالمية أو الذين يصطدمون بالصناعة الأمريكية.

✓ ***هيئات التأثير*** بحيث تعمل أمريكا على التأثير على الحكومات و الشعوب من خلال تطوير مفاهيم تهدف إلي توسع نموذجها السياسي والاقتصادي والثقافي في العالم لتقودهم إلى الانخراط والالتزام بالمقاييس من أجل بلورة تفاضلاتهم (soft Power) و من أهم المؤسسات التي تمارس التأثير و سائل الإعلام و (Hollywood) و الجامعات الكبرى ...إلخ**.

✓ ***بيوت الحرب*** و التي ترتكز على شبكة الدعوة (Advocacy Network) و هي شبكة وزارية مشتركة و المتكونة من مختلف الكفاءات و المتعاملين السياسيين و الإداريين و التقنيين***. و أشار Daguzan بأنه شكلت بيوت الحرب في فترة الرئيس بيل كلينتون مركز الإستراتيجية الأمريكية ليصبح الدفاع على المصالح الاقتصادية في رتبة الأولويات[5].

---

[1] http://www.hikse/document (visité le 08/01/2011).
[2] www.scip.org/files/openBH/EducationListContent.pdf (visité le 08/01/2011).
* مدير مركز الذكاء الأمريكي (CIA) من 6 نوفمبر 1991 إلى 20 جانفي 1993 و كاتب الدولة لدفاع في الولايات المتحدة الأمريكية في 18 ديسمبر 2006 . دخل في مركز الذكاء الأمريكي في 1966 بصفته كمحلل إستعلامات.
[3] روبرت غيتس كلمة في الناي الاقتصادي في ديترويت (Economic Club of Detroit) 13 افريل 1992 نسخة ص 7 و 8 (wall street Journal)، هيلان ماسون مرجع سابق.
[4] كلمة روبرت غيتس أمام الكونغرس (Bernstein Jonas) وكالة الجوسسة يضطر insight magazine، حجم 7، رقم 41، ص 19 ، و الصادرة في 14 أكتوبر 1991 .
** من أهم المؤسسات التي لها دور التأثير مخازن الأفكار (think Tanks) و (Rand Corporation) و (Hudson Institute) و (Brooking Institute) و (Center for the new American Century) والمؤسسات الجامعية كهارفارد ومعهد ماسا شوسات التكنولوجي و ستانفورد و وقنوات الأخبار CNN والمنظمات (Bens, civitasgroup, mass society) والجمعيات الخيرية USAID.
*** فعالية هذا النظام ترجمت بالحصول على صفقات هامة كصفقة (Sivan) لتغطية الرادارات على حساب الشركة الفرنسية (Thomson) و صفقة تجديد طائرات الخطوط الجوية السعودية من طرف شركة (Boeing) و شركة (MC Donell Douglas) بقيمة 6 مليارات دولار و بيع مروحيات أباتشي (Apache) في هولندا و بريطانيا بمبلغ أربعة مليارات و الحصول على عدة صفقات في الصين.
[1] Khelifi Amal, opcit, p 149.

✓ **نظام للاعتراض العالمي للاتصالات**(Echelon) الذي يستعمل لأغراض الجوسسة الصناعية من طرف السلطات الأمريكية*. جهاز(Echelon**) يلتقط الاتصالات الهاتفية و الفاكس و الرسائل الإلكترونية و شبكات الأنترنيت و يقوم بمعالجة المعطيات إنطلاقا من قواميس إلكترونية و كلمات مفتاحية التي تمكن من إستخراج الرسائل التي تحتوي على كلمات مفتاحية حساسة و عندما تحتوي على معلومات كظاهرة الرشوة يتم تسليمها إلى المصالح الحكومية حتى تتمكن من مساعدة المؤسسات الأمريكية[1]. نظام (Echelon) يمكن سنويا الشركات الأمريكية من الفوز بعقود يقدر عائدها سنويا بمبلغ 25 مليار دولار أمريكي[2] . و نشير بأن في الولايات المتحدة الأمريكية أكثر من 10.000 فرد مكلف بالجمع المنظم للمعلومة الصناعية (بين و كالات خاصة و عمومية)[3].

سابعا القوانين الخاصة بتدفق المعلومات و الرأسمال:تمت المصادقة في 1966 على القانون الخاص بحرية المعلومات (Freedom of Information Act) ليشكل مرحلة هامة في سياسة الشفافية باعتبار أن السرية تتنافى مع الديمقراطية. مكن هذا القانون الأمريكيين و الأجانب من معرفة سيرورة القرارات الرسمية و الحصول على وثائق الإدارة الفيدرالية و الوكالات الوطنية***. في سنة 1976 القانون الخاص بحق التأليف يقصي الإدارة الفيدرالية من حماية المعلومات التي بحوزتها لتصبح معلومات الإدارة الفيدرالية في المجال العمومي و منذ 1977 صدر أكثر من 200 قانون ذات صلة بسياسة المعلومات و تخص قانون الاتصالات اللاسلكية و حماية الوثائق و تكنولوجيات المعلومات الذي صدر في 1987 و قانون الأمن على الحواسب الذي حول إلي (NSA) مسؤولية تطوير أنظمة الإعلام الآلي. كما صدر قانون (National Security Test For Foreign) و المعدل للقانون الصادر في 1950 (Défense Production Act) و يهدف إلى حماية المنظمات الأمريكية الإستراتيجية من أن تسيطر على رأسمالها مؤسسات خارجية و المقصود من هذا القانون التصدي لرأسمال الياباني. و بفضل المصادقة على القانون في 1993 الذي يرخص الاستعلام أنشأت الحكومة الأمريكية منصب منسق المصادر المفتوحة والذي أصبح عضو لدى المجلس القومي للأمن.

حماية المعلومة الاقتصادية حسب (Dupré Jérôme) تعززت من خلال القانون Uniform Trade Secret Net و الذي يفرض حماية الأعمال(سر المهنة) من الجانب المدني و أصبح يعاقب المسبب في تسرب المعلومات الخاصة بالأعمال جنائيا[4]. كما دخل تعديل على قانون التنافسية الوطنية في مارس 1994 National Competitiveness Act و الذي يفرض على الرئيس الأمريكي تقديم تقرير سنوي حول وضعية الجوسسة التي حققها المنافسين لأمريكا****. و إبتداءا من 1994 أصبحت محاربة الجوسسة من مهام مصالح مكتب التحقيق الفيدرالي(FBI) ضمن برنامج Economic Counter Intelligence Program و الذي يهدف إلى رصد و التصرف ضد الأفعال الأجنبية التي تكون ضد المصالح الاقتصادية الأمريكية. هذا

* تم إنشاء هذا النظام تحت مسؤولية (NSA National Security Agency) إنطلاقا من محطات استماع الإشارات التي ترسلها الأقمار الصناعية

** شبكة إيشولون كانت مصممة في الأصل لأهداف عسكرية (جمع المعلومات العسكرية حول الاتحاد السوفياتي) تم أصبح من اهتماماتها المعلومات الاقتصادية و تخصص لهذا العمل ميزانية 4 مليار دولار أمريكي سنويا مع توظيف 60.000 فرد و يتضمن نظام إيشلون 175 محطة استقبال موزعة على أكثر من 50 بلد و تعتمد هذه الشبكة على أنظمة الاتصالات الذكية قادرة للاعتراض إلى 3 ملايين مكالمة هاتفية و فاكس و بريد إلكتروني في الثانية. و من بين مشاريع العقود التي رصدها إيشلون نشير عن إستقبال للاتصالات بين الصانع الياباني للأقمار الصناعية (NEC) وإندونيسيا بخصوص عقد مبلغه 200 مليون دولار أمريكي في سنة 1990 وأيضا العناصر التقنية لبناء مروحيات هوائية لشركة ألمانية (Enercon) و إستقبال عروض الشركة الفرنسية (Thomson CSF) الخاصة بإنجاز نظام المراقبة للغابة الأمزونية و إستقبال رسائل ممثلين أوروبيين في إطار المفاوضات التحول من (GATT)إلي (OMC) في 1994 وكذلك الجوسسة على الإطارات اليابانية لشركة تويوتا ونيسان خلال المفاوضة حول الحقوق الجمركة وحصص الاستيراد للسيارات اليابانية خلال 1995.

[1] تصريح George J.Tenet مدير الوكالة للاستخبارات الأمريكية (CIA) من خلال جلسة الاستماع أمام لجنة رقابة مصالح الاستعلام التابعة لغرفة النواب الأمريكيين في 12 أفريل 2000 (مذكور عند هيلان ماصون، مرجع سابق، ص48).

[2] Duncvan Compbell ,somebody's listening, new statesman, 12 august 1988, p 10-12.

[3] Bernard Esambert, la guerre économique mondiale, Edition Olivier Orban, Paris, 1991.

*** للحكومة الحق في معارضة نشر الوثائق في حالات محددة المتعلقة بالدفاع الوطني و السياسة الخارجية و سرية الأعمال و ملفات التحقيق أو معلومات شخصية أو قرارات لم يصادق عليها.

[7] Hélène Masson, opcit, p 45.

**** عرض للحالات و الطرق والآثار التي كانت ضحيتها المنظمات الأمريكية في مجال الجوسسة الصناعية.

البرنامج الفيدرالي ينتظر منه جمع من طرف مكتب التحقيق الفيدرالي معلومات حول التهديدات الاقتصادية الأجنبية و المتعاملين و الطرق المستعملة و يدعمه National Counter Intelligence Center الذي أنشأ بقرار رئاسي المؤرخ في 1994 ليسند له مهمة محاربة الجوسسة الاقتصادية و الإستجابة إلى حاجيات الصناعة الأمريكية و تزويدها بمعلومات الخاصة بتهديدات الدول الأجنبية والتي لها وزن على المصالح الأمريكية . و في سنة 1996 أمضى الرئيس الأمريكي على القانون الأمريكي للجوسسة الاقتصادية (Economic Espionage Act) و من أحكامهذا القانون إعتبار سرقة أسرار الشركات أو الحصول عليها بطريقة التدليس أو الخداع بمثابة جريمة فدرالية تدخل في صلاحيات المكتب الفيدرالي للمباحث (FBI) في 11 أكتوبر 1996 تم تعديل قانون Economic Espionage Act و ليتوسع إلى معاقبة الحكومات الأجنبية أيضا مع تعديل الباب 18 من قانون الإجراءات الجنائية و الجنايات بحيث تم إدماج المعلومات الاقتصادية السرية في مجال السلع كما هو الحال بالنسبة للقوانين الفيدرالية لسرقة الملكية*.

ثامنا اليقظة التكنولوجية من خلال صناديق الاستثمار أو رأسمال المخاطرة: قامت وكالة (CIA) بإنشاء صندوق الاستثمارIn– Q-Tel في 1993 ليعمل بالتنسيق مع الشركات الأمريكية في التكنولوجيات العالية لإكتشاف التكنولوجيات المبدعة التي قد تستعملها مصالح الاستعلامات من خلال الاستثمار في الشركات الأكثر تقدما في مجال التكنولوجيات الجديدة ويرتكز استثماراتها في قطاعات حساسة كإدارة المعرفة و التمثيل البياني و البحث عن المعلومة و الأمن والحماية و نشر المعطيات و التكنولوجيات الفضائية. و أشار العديد من الباحثين إلي دور هذا الصندوق في تحويل التكنولوجيات من الدول إلى أمريكا من خلال قضية شركةGEMPLUS بحيث تمكن هذا الصندوق ما بين 2001 و 2002 عبر أحد فروعه صندوق Texas pacific group من الدخول بنسبة 26%في رأسمال الشركة الفرنسية GEMPLUSالرائدة بالمقارنة مع المنظمات الأمريكية خلال الثمانينات في مجال البطاقات الذكية (Carte à puces) ثم فرض تغير المقر الاجتماعي لهذه الشركة إلى اللكسمبرغ وتعيين مدير عام جديد (Alex Mandel)و من بعد رفع الرأسمال. صناديق استثمارية أخرى أمريكية لها نفس الدور و نذكر منها صندوق (Texas Pacific Group) و الذي يقدر رأسماله بي 30 مليار دولار و له مساهمات تعادل 23,5 مليار دولار و صندوق (Permira) و مقره في لندن و الذي إستثمر مبلغ 21,47 مليار دولار منذ 2002 في أكثر من 15 دولة و يهتم بالأقمار الصناعية و القنوات التلفزيونية و صندوق KKR الذي استثمر مبلغ 31,3 مليار دولار بفلسفة إقتناء شركات رائدة في الصناعة و يهتم بي 9 قطاعات و صندوق Carlyle و الذي يضم 51 صندوق إستثمار و له مكاتب في 18 دولة و يهتم بي (aérospatiale) و الدفاع و صناعة السيارات و قطاع النقل و المواد الاستهلاكية و الصحة و العقار و الاتصال[1] و الإعلام و الذي إستثمر منذ 2002 مبلغ 32,5 مليار[2].

المطلب 2 : تجربة اليابان المبنية على أساس نظام الذكاء الإقتصادي

تعتبر الحكومة اليابانية بأن المعلومة ضرورية في الإبداع والتطوير الاقتصادي والعلمي و التقني و وضعت ميكانيزمات لضمان جمع ومعالجة ونشر المعلومة ليتحول اليابان من نظام إقتصادي يرتكز على التقليد إلى نظام موجه نحو الإبداع وغزو الأسواق الخارجية بحيث كانت 92% من المنظمات

---

* بحيث المادة 1831 من هذا القانون تعرف الجوسسة الاقتصادية علي أنها تخص أي شخص أو حكومة أو منظمة أو عون أجنبي يستفيد من سرقة أسرار الأعمال و نقل أو إعادة إنتاج أو تصوير أو إتلاف أو أسرار الأعمال أو التآمر مع الغير و يعاقب بغرامة 500.000 دولار أمريكي و أو 15 سنة سجنا بالنسبة للأشخاص و 10 مليون دولار بالنسبة لشركات أما المادة 1839 تقدم تعاريف للمصطلحات المستخدمة في هذا القانون مؤسسة أجنبية : وكالة، وزارة، هيئة تابعة ،مشروع ،جمعية، كيان ممتلك عن طريق الأغلبية أو مراقب أو مراعى أو مدار أو حكومة أجنبية و العون الأجنبي و الإطار أو الموظف أو ممثل لحكومة أجنبية أما سر الأعمال فتعني كل معلومة إقتصادية، مالية، علميه ،تقنية و هندسية لشركة أعمال و تخص : النماذج، الخطط ،التسجيلات ،البرامج ، الصيغ ، التصميم ،الطرق و التقنية الأساليب و الإجراءات و الرموز سواء كانت مادية أو غير مادية)أما المالك فهو الشخص أو المنظمة الذي يعد قانونيا مالكا أو معادلا للمالك أو الحاصل على رخصة عن سر الأعمال. .هذا القانون يجرم كل عمل جوسسة إقتصادية و ينظم نشر و الاستعمال القانوني للمعلومة الاقتصادية السرية في أمريكا و حمايتها من السرقة و التحطيم أو الاختلاس من طرف الحكومات الأجنبية أو الأعوان.

[1] www.journaldunet.com/économie/lesdix/plus-gros-fonds-d’investissement (visité le 03/03/2011).

[2] Eric Albault, fonds d’investissement américains et défense européenne, École de Guerre Économique, Groupe ESLSCA, Paris, décembre 2004, p 4-5.

اليابانية في 1970 تمارس المراقبة على براءات الإختراع إلى أن أصبح اليابان حاليا يحتل الرتبة الثانية في العالم في الإبداع بعد الولايات المتحدة الأمريكية[1]. قبل الثمانينات كانت 5% من المنتوجات اليابانية ناجمة عن تكنولوجية أصلية و الباقي صادر عن تكنولوجيا أو أفكار قادمة من الخارج أو مشتقة أو مطورة من تكنولوجية مستوردة من الخارج بحيث توصل اليابانيون ما بين 1951 و 1984 إلى إبرام 42.000 عقد إستيراد لتكنولوجية وتنعكس الوضعية بعد سنوات وأصبح اليابان يستورد سوى 10% من التكنولوجيا مع بقاء إهتمام المنظمات اليابانية ببراءات الإختراع .

وذكرا (ZARTARIAN & HUNT[2]) بأن في سنة 1990 كلفت شركة ميتسوبيشي30 فرد لمراقبة براءات الاختراع و 50 فرد أخر لمتابعة التطورات التكنولوجية فقط و هذا خير دليل على أن اليقظة التكنولوجية من العناصر الأساسية في النظام الياباني الذي لا يترك براءة اختراع أو طلب براءة اختراع بدون دراسة.

تكمن قوة الذكاء الإقتصادي في اليابان في إهتمام الجميع بدورة المعلومة من المرؤوس إلى المسؤول مع التركيز على المعلومة الجيدة و الصحيحة إلى المخاطب بالإضافة إلي التعاون و المشاورات بين الحكومة و المنظمات و الجامعات و المواطن لتقوية قدرة الوصول و إستخدام الدرايات و المعارف مما يفسر إلتزام اليابان الحضور في المعارض التجارية و الاجتماعات و البعثات. كما يستثمر اليابانيون الكثير من الوقت لمعالجة المعطيات من حيث النوعية والكمية حول الأسواق العالمية ويعتبرون بأن المعلومة سلاح إستراتيجي ويذكر (Rouach[3]) بأن المنظمات اليابانية تستثمر 1,7% من رقم أعمالها في مجال الذكاء الإقتصادي و يخصص المستخدمين 5% من وقتهم للمعالجة و نشر المعلومة التي تم جمعها و يذكر Villain بأن إستثمارات الحكومة اليابانية في البحث و معالجة المعلومة تقدر من 4 إلى 6 مليار دولار سنويا بينما يخصص من 10 إلى 15% من ميزانية البحث و التطوير لاقتناء المعلومة العلمية و التقنية مما يجعل المنظمات اليابانية تعتمد على الجامعات اليابانية لإمدادها بهذا الصنف من المعلومة[4].

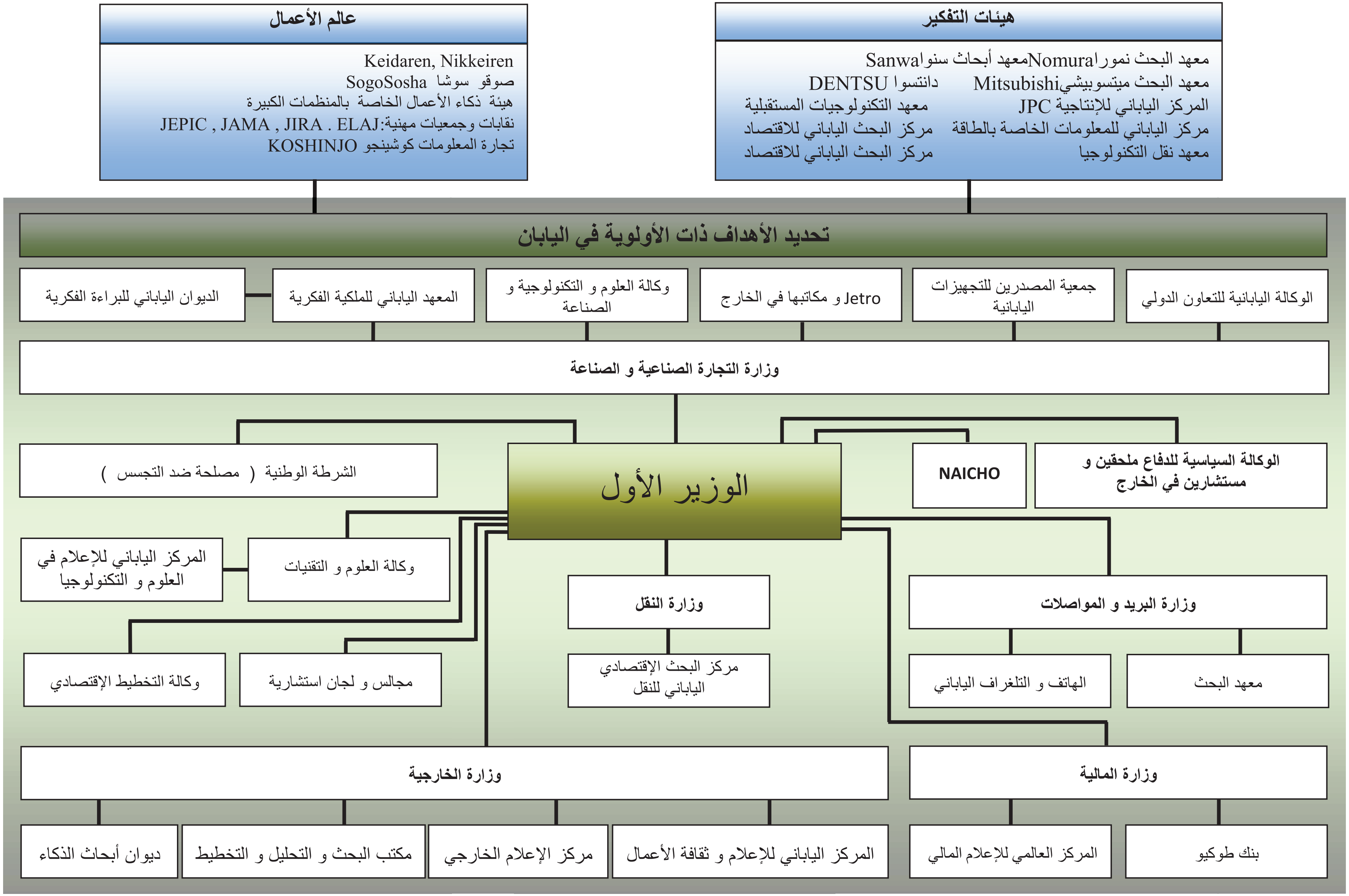
يتميز اليابانيون بثقافة السرية و أشار(Florian Casanova [5]) إلي المعرفة الجيدة لليابانيين لقناتين الاتصال الخاصة بالنظام الوطني للمعلومات و التي يتقاسمها الجميع و هماHonne المخصصة لإرسال المعلومات الإستراتيجية إلي وسيط ذي ثقة و Tatemae و التي تستعمل لإرسال معلومات غير هامة.كما أن لمجموعة الإنتاج السمعي البصري مكانة في اليابان و من بينها الصحف الاقتصادية بحيث يوجد أكبر سحب في العالم و يشير(Guy Faure[6]) بأن من بين 20 الصحف الرائدة في العالم 7 منها يابانية بحيث في 1995 الصحيفة اليابانية Yomiuri Shimbun تتصدر بي 14 مليون نسخة يوميا و بالنسبة لصحافة الاقتصادية Nikkei تسحب 4،5 مليون نسخة يوميا.

الباحثان (Lemaître & Tsu kuî[7]) أكدا بأن كل الدوائر على مستوي المنظمات تمارس اليقظة التكنولوجية ولكن الفارق هو أن الواحدة تمارس أكثر من الأخرى و ذكراشركة Sumitomo HI كمثال بحيث الدائرة العامة لتقنيات تستخدم 4 يقظين كما نبه (Maurice Baurène) بأن على العموم دوائر التخطيط في المنظمات اليابانية هي التي تجسد قنوات جمع المعلومات وتنظم إجتماعات دورية لإبلاغها إلى المصالح المعنية وتضمن متابعة إستعمالها[8]. و حسب (Rouach[9]) فإن شركة (Mitsui) لديها 162 مكتب في العالم

[1] Dominique Musseau, opcit, p 8.
[2] Charles Hunt & Vahé Zartarian, le renseignement stratégique au service de votre entreprise : l'information pour gagner, Edition First, Paris, 1990.
[3] Daniel Rouach, opcit, 1999, p 52.
[4] Ibid, p 52.
[5] Florian Casanova, opcit, p 24.
[6] Guy Faure, la pratique de l'intelligence économique au japon : un modèle sans école, Asies recherches, Centre Asie, I.R.E.P.D, Grenoble, n° 15, 2ème semestre 2001, p 3.
[7] Catherine Lemaître & Tsu kuî Wochingu, vocation veilleur, France, Japan Eco, n° 57, hiver 1993, p 49.
[8] Guy Faure, opcit, p 2.
[9] Daniel Rouach, opcit, p 56.

بالإضافة إلى 84 فرد ينتمون إلى الدائرة التي تتكفل باليقظة و التحويل التكنولوجي الأجنبي كما أن لدى الشركة اليابانية لكهرباء (Nippon Electric Company) 300 فرد مكلف بالذكاء التكنولوجي بحيث أرسلت 150 عامل في 1982 للقيام بمهمة السفر في العالم لاكتشاف الإبداعات الهامة. و نشير بأن الوكالة لنشر المعلومة التكنولوجية الفرنسية(ADIT) قامت بدراسة الذكاء الاقتصادي في اليابان و لخصته ضمن الشكل التالي:

شكل رقم 30: الذكاء الاقتصادي في اليابان



Source: Pierre Conesa, opcit, p 3.

الذكاء الإقتصادي في اليابان يتمحور حول الوزارة الأولى و الوزارات الاقتصادية و عالم الأعمال الذي يساهم في تحديد الإستراتجية العامة و الشاملة للبلاد مع هيئات التفكير (Think Tanks) و التي تشمل المنظمات التي تساهم في تطوير البحث و الإبداع مع الدور الأساسي لوزارة الاقتصاد و التجارة و الصناعة*(Ministry on Economy Trade and Industry:METI) في مساعدة المنظمات اليابانية و توجيهها و إعلامها كما أنالذكاء الاقتصادي في اليابان حسب (Rouach[1]) يرتكز على عدة قنوات تبادل المعلومات و سيرورة التشاور المبنية على ثلاثة أقطاب لضمان التجانس و التقييم المستمر لتوجهات الوطنية و هي:

✓ القطب الوزاري الذي ينشطه (Shingikai) و الذي يخص اللجان الاستشارية التي تجمع كل من الدولة والمنظمات الصناعية والجامعات و البنوك و الشركات التجارية.
✓ القطب المهني الذي يخص مختلف الجمعيات المهنية التي تشكل قاعدة التبادل الغير رسمي للمعلومات.
✓ القطب العلمي الذي يظم جالية الباحثين و يشاركها خبراء المنظمات الذين يقدمون أعمالهم بصفة منتظمة في إطار اللجان التقنية (Inkai). فكل هؤلاء المتعاملون مرتبطون بعدة ممثلين في الخارج (المطاردون) للمعلومة و المعارف و الذين يشكلون شبكات على مستوى عالمي.

أولا الهيئات الرسمية التي لها دور في الذكاء الإقتصادي في اليابان تتمحور حول الوزير الأول و يساعده ديوان البحث (NAICHO) وهي عبارة عن وكالة مركزية للمعلومة و يهتم بالمعلومة ذات القيمة الإستراتيجية العالية** و يساعد الوزير الأول الدوائر الوزارية التي تحدد الأهداف مع الهيئات التالية:

✓***وزارة الخارجية***** و يساعدها مكتب (Jahachasa Kyoku) و المكلف بتحليل المعلومات و البحث والتخطيط و مختص في الشؤون الدولية ويقوم بتحقيقات و إستطلاعات لرأي بخصوص الدول الأجنبية وكذا التخطيط المدمج لصياغة السياسة الخارجية العامة.
✓***المعلومات المالية*** توفرها وزارة المالية والشركات العمومية الاحتكارية (Senbai Kosha)
✓***المؤسسات التي توفر معلومات البحث والتطوير*** من أهمها JAPIO[2] وNRI[3] و STA[4] و NISTEP[5] و JRDC[6] و JISTEC[7] و JICST[8] كما أن للمركز العلمي للتكنولوجية و المعلومات الياباني(JICST)دور جمع و إستغلال و نشر المعلومة العلمية و التقنية العالمية من أجل تطوير العلوم و التكنولوجية في اليابان مع إنشاء شبكة للمعلومات بهدف ربط الباحثين و مهندسين المخابر العمومية و الخاصة في جميع نقاط البلد.كما أنالمعلومة التقنية توفرها المصادر الجامعية مثل NACSIS[9] و التي ترتكز على التعاون مع الدول بمساعدة الوكالة اليابانية لتعاون الدولي JICA[10].
✓***وزارة الاقتصاد و التجارة و الصناعة***(METI) توفر المعلومات الإقتصادية و الصناعية و التجارية بحيث بعد الحرب العالمية الثانية ثقافة العمل المشترك و التعاون مكن اليابان من إنشاء مركز لمعلومات الياباني (Scientific Information Centre) الخاص بجمع المعلومات الاقتصادية و التكنولوجية و نشرها

---

* وزارة الصناعة و التجارة الدولية (Ministry of International Trade and Industry :MITI) سابقا و تم إنشائها في 1925 من طرف أعوان الاستعلام اليابانيين و يقارنها الأمريكيون بوكالة المخابرات وتركز الوزارة في جلب المعلومات بخصوص المنافسين الأجانب من منظمات وجمعيات خاصة وهيئات مهنية و دوائر وزارية أخرى و تحولت هذه الوزارة في 2001 إلى وزارة الاقتصاد و التجارة و الصناعة إلى (Ministry on Economy Trade and Industry:METI)

[1] Rouach Daniel, la veille technologique et intelligence économique, PUF, France, 2005, p 126.

** مستنتج من رسومات كتاب (Christian Harbulot) ، مرجع سابق ، ص 30.

*** لوزارةالخارجية اليابانية أكثر من 156 سفارة و 65 قنصلية عامة و 4 قنصليات و 5 مهام دائمة وباعثات لدى الهيئات الدولية

[2] Japan Patent Information Organization

[3] National Research Institute.

[4] Sciences & Technology Agency.

[5] National Institute for Science & tech policy.

[6] Japan Research Development Corporation.

[7] Japan Intelligence Science & Technology Exchange Ctr.

[8] Japan Information Center for- Sciences & Technology.

[9] National Center for Science Information System.

[10] Japan International Cooperation Agency.

لفائدة للمنظمات و يشرف على تمويله وزارة الاقتصادي و الصناعة و التجارة* و التي لها دور تأطير النشاط الاقتصادي للدولة وتوجه إستراتيجيات المجموعات الصناعية الكبرى (Keiretsu) و بحوزة الوزارة مركزية لبنوك المعطيات المسماة (Policy Planning Information System:PPIS) و توجه المعلومات التي تم جمعها فيه للمجالس الاستشارية القطاعية (Shingikai) أو الجمعيات المهنية [1](Gyokai) و التي تعمل بالموازاة على تبليغ المنظمات اليابانية حول الأسواق الخارجية والتكنولوجيات الجديدة و تراقب التبادلات الخارجية والداخلية لليابان و ممارسة التأثير على خيارات المجموعات الصناعية . وتساعد الوزارة المنظمة اليابانية للتجارة الخارجية(Japan External Trade Organisation:JETRO**) و التي تم إنشائها في 1958 مع مهمة أساسية و هي وضع ميكانزمات مراقبة الأسواق الخارجية واليابانية من خلال الجمع والمعالجة والنشر للمعلومات كما قامت (JETRO) بإنشاء شباك وحيد لتسهيل إستعمال خدماتهاللاستفادة من المعلومات المعالجة و التي تم جمعها من العالم من طرفها و وزارة الصناعة و الاقتصاد الياباني. أما المعلومات حول الإنتاجية و التعاون الجهوي فتقدمها كل من MIPRO[2] وJET[3] وJPC[4] و JRC[5].

✓ ***مؤسسات مخازن الأفكار***(Think tanks) و يقدر عددها 400 و معظمها أنشأت في الستينات ومع بداية التسعينات بدأت الجماعات المحلية تبادر بإنشاء مؤسسات مخازن الأفكار ومعظمها كانت تحت مراقبة الحكومة بالنظر إلى المصادر المالية الحكومية التي تستفيد منها هذه المؤسسات مما جعل دورها محدود حسب ما أشار إليه (Prager[6] لآنه كان من الصعب عليها إنتقاد الحكومة. مؤسسات مخازن الأفكار تلعب دور في جمع وتحليل المعلومات وإنتاج المعارف لخدمة المنظمات وعلى عكس نظرتها الأمريكية مشاركتها في الحوار السياسي هامشي أو في مجال إقتراح قوانين أو نشاطات التأثير. وتعتمد مؤسسات مخازن الأفكار غالبا على المنظمات التي قامت بإنشائها كمعهد Nomura Research Institute التي تم تأسيسه في 1965 من طرف Nomura Securities أو معهد Mitsubishi Research Instituteالذي تم إنشاؤه من طرف شركة ميتسوبيشي في 1970.

✓ ***تجمعات المتعاملين الاقتصاديين اليابانيين*** و من أهمها نشير إلي Keidanren و هي فيدرالية للتنظيمات الاقتصادية (نقابات مهنية لصناعة والمنظمات التجارية والبنوك ومنظمات التأمين والمنظمات المالية) و Nikkeirenهي فيدرالية لجمعيات أرباب العمل (مراقبة الحركات الاجتماعية) و Kereitsu و هي عبارة عن نظام يجمع كل من الموردين و المناولين و الموزعين و Gurupu شبكة قانونية وإستراتيجية للاستثمارات المركزة*** و الجمعيات المهنية و النقابات و منها : JAMA و JIRA و TISF و ELAJ وJEPIC .

---

* و تعتبر هذه الدائرة الوزارية نقطة إتصال بين الدولة و المنظمات و دورها جمع المعلومات في العالم و معالجتها و أسندت لها مهام ترقية الصناعات المنزلية (تحديد الصناعات التي يجب تطورها من حيث الأولوية) و إعداد السياسات للتجارة الخارجية (تصدير و إستيراد) و تحليل الأسواق و تقدير الطلب بالإضافة إلى اليقظة و الاستشراف التكنولوجي و تطوير النظرات الإستراتيجية و الأقطاب التكنولوجية. و تعتبر METI محرك التنمية في اليابان وخبير في مجال الاتصال كما يشرف على تأطير الأعمال بين الطبقة السياسية والإدارة والشركات المتعددة الجنسيات

[1] Guy Faure, opcit, p 2.

** و تعتبر JETRO وكالة إدارية لا تهدف إلى تحقيق ربح و إنما هدفها تحفيز تنمية العلاقات الاقتصادية بين اليابان وباقي العالم و تحفيز الميزان التجاري الياباني ليكون لصالح الصادرات اليابانية. كما عرفت بعض التعديلات علي المهام المسندة لها ليتجه دورها نحو ترقية الاستثمارات الأجنبية في اليابان وتطوير التعاون الاقتصادي والصناعي بين المناطق و تشجيع التبادلات التكنولوجية الصناعية والتجارية و نشر المعلومات الاقتصادية والقيام بدراسات السوق كما تقوم بمساندة التجارة بين اليابان و الدول الأخرى من خلال ترقية الصادرات و الواردات و التعاون الصناعي و التبادل الدولي و العمل على تطوير في حجم و مستوى الاقتصاد الياباني و زيادة التبادل التجاري و التدخل عند النزاعات التجارية مع الدول الأخرى و القيام بتحليل التجارة الشاملة و النشاطات الاقتصادية و نشر النتائج على شكل تقارير و مجالات. في 2003 تغير تنظيم جيترو لتصبح مؤسسة مستقلة عن الحكومة إداريا و توظف ما يقرب عن 1600 فرد من بينهم 760 داخل اليابان علي مستوي 37 شباك محلي و 840 في الخارج في 80 مكتب موزع على 65 دولة وتتجه مهام جيترو نحو تطوير المنظمات الصغيرة والمتوسطة اليابانية في مجال التصدير.

[2] Manufactured Import Promotion Organization.

[3] Japan Economic Institute of America.

[4] Japan Productivity Center.

[5] Japan Regional Cooperation.

[6] Jean Claude Prager, le management stratégique des grandes métropoles des pays avancés « étude comparative, Agence pour la diffusion de l'information technique, 2007, p 147.

*** تتشكل Gurupu من تجمع ستة منظمات و هي: MITSUI و MITSUBISHI و SUMITOMO و Fayo وSanwa و Dai – TichiKangyo Bank.

✓ ***معلومات بيوت التجارة أو منظمات التجارة***(Sogo Shosha) بحيث أشار (Yonekawa[1]) بأن عدم قدرة الصناعيين بالتكفل المباشر بالتعاملات في الخارج كانت مصدر بروزها بحيث بدأت معظم هذه البيوت في القطاع الصناعي ثم تنوع نشاطها تدريجيا لتمارس نشاطها في الداخل والخارج. تمثل هذه البيوت أهم شبكة جمع المعلومات و الأكثر عددا و نوعا ولها سمعة لتقييم الواسع لسياسات التنمية والتوجيهات و يكمن نجاحها في صغر حجمهما و تواجدهما في معظم أنحاء العالم و لقد تم إحصاء حوالي 100.000 بيت تجاري كما تقوم بإستضافة الباحثين في العالم وفيدراليات أرباب العمل والمؤسسات الإدارية التي لها طابع البحث والإعلام العلمي*. و لقد نوه (Besson[2]) و الأخرون بأن الاستراتيجيات التي إنتهجتها أعطت نتائج جيدة من خلال الاستثمارات الموجهة لجمع المعطيات التي تمكن من تطوير المنتوجات الصناعية وتحيين التنافسيةو قال (Pons[3]) بأن سوقواشوشا التابع لي (Mitsui)يصنف بالخامس في العالم للشبكات الخاصة بالاتصال و تقارن مع شبكة الوكالة الأمريكية (CIA).كما أن لي (Sogo Shosha) القدرة لتعرف على السلع و إختيار مصادر الإنتاج الأنسب وتوفير التمويل والمواد الأولية و بيع المنتوج و الذي يعتبر المهمة الرئيسية لها. و يوجد بيوت تجارية مختصة مثل (Senmon Shosha) ومعظمها مستقلة وعندما ينتمي إلى شركات كبرى تسمي بي Hansha كما أن لي سوقوا شوشا فروع تسمي بي (Sogo Bunsah) و مختصة في مجالات أكثر تقنية مثل الاتصالات و الطيران و عندما تقوم هذه البيوت بتوزيع إلا منتوجات المصنع فتسمي بي(Moker Shosha)[4] وتغطي سوقوا شوشا أكثر من 50 % من الصادرات وتستورد أكثر من 65% من المنتوجات التي تشتريها اليابان من الخارج.

✓ ***الجمعيات و النوادي*** التي تعمل في إطار شبكة و نذكر منها نادي (Club kanzai) الذي يعتبر مكان للقاء مسيرين المعطيات الإستراتيجية التي يتم الحصول عليها في الأسواق الأسيوية و الأمريكية و الأوروبية و ابتكروا النموذج المواطن- الجاسوس الذي يتعاون مع الأمة حتى يصبح الاقتصاد أكثر تنافسية و أيضا الجمعية اليابانية لضباط الاستعلام Japanese Association of Chief Information OfficerJACIO و التي تحصلت على إعتماد في أفريل 1989 و التي تجمع مسؤولون جمعيات المعلومات الاقتصادية لي 72 أكبر شركة يابانية و هدفهم هو إعطاء مكانة للمعلومة الإستراتيجية في إدارة الأعمال لدى الشركات كما أن جمعيات العلماء (Gabbai) أو الودية (Doyukai) التي لا تعد ولا تحصى لتتبادل المعلومات فيما بينها.

ثانيا نظام المعلومات أو بنوك معطيات: إنتاج معلومات ضمن نظام مشترك ميزة يختص بها اليابانيين بحيث في 1990 إستثمرت 473 شركة يابانية 3.3 مليار دولار لبناء نظام معلومات إستراتيجي مشترك و حاليا يستفيد من هذا المشروع 43.3% من المنظمات الصناعية و 62.5% من منظمات خدماتية. كما أن بنك المعطيات(Policy Planning Information System:PPIS)التابع لوزارة الاقتصاد و الصناعية و التجارة اليابانية و الذي يزوده كل إطارات المنظمات اليابانية من خلال تقديم تقرير التعجب عند الرجوع من المهمات في الخارج و الذي يذكر كل ما هو جديد أو الذي آثار الإهتمام على وثيقة و المعروضة في الجدول التالي:

---

[1] Guy Faure, opcit, p 5.

* تشكل سوقوا شوشا شبكة معلومات عالمية دقية لصالح زبائنها وتوظف 60.000 فرد على مستوى 2200 مكتب في الخارج و تضم كل منToh و Mitsui و Mitsubishi و Marubeniو Sumitomo Nissho Iwai و Toyo Menka و Nichimen وKanematu-gosho Citah و تبحث في تحديد المنظمات الخارجية ذات التكنولوجية العالمية التي تصنع منتوجات مستقبلية لغرض الوصول إلى تحالفات إستراتيجية للحصول على تكنولوجيا أو إمكانية تصنعها وتطويرها كما أن سوقوا شوشا تساعد المنظمات الصغيرة والمتوسطة للدخول الأسواق الدولية

[2] Besson B, Fonvielle D & Foureg M, modèles d'intelligence économique, Edition Economica, Paris, 2004, p 127.

[3] Guy Faure, opcit, p 6.

[4] Pierre Naquin and al, le système d'intelligence économique japonais, dossier ANAJ-IHEDN, n° 1, le Japon, mars 2011, p 3.

جدول رقم 14 : تقرير مذكرة التعجب

مذكرة التعجب	
الصادر: تقييم: التاريخ:	الموجه إليه والتقييم
المعلومة التي لفت انتباهكم : المصدر :	
تعليق الصادر(تساؤل ، آثار على المنظمة، تحليل ...الخ)	
آثار الممكن على مشروع أو عمل تقوم به المنظمة	
تعليق المستقبل	تاريخ الاسترجاع نحو الصادر

Source : Rapport CIGREF, intelligence économique et stratégique: les systèmes d'information au cœur de la démarche, mars 2003, p 47.

ثم تقوم نواة مركزية متكونة من ممثلين عن وزارة الصناعة و عن هيئة (JETRO) بتقييم المعلومات المدرجة في تقرير التعجب وإدراجها في بنك المعطيات PPIS على النحو المبرز في الجدول التالي:

جدول رقم 15 : إطار تقييم مذكرات التعجب

الفائدة بالنسبة للمنظمة	**قريبة**	**متوسطة**	**اقل**
معلومة جديدة للمرسل إليه	B_1	B_2	B_3
معلومة معروفة عند المرسل إليه	A_1	A_2	A_3

Source: Rapport CIGREF, opcit, p 47.

كما أنه يوجد في اليابان شركات مختصة في إدارة بنوك المعطيات مثل بنك المعطيات الذي مولته مجموعة (MITSUI) و الذي يحمل إسم (Mitsui Knowledge Industries) كما قامت مجموعةMitsubishiبإنشاء شركة للمعلومات الطبية التي تديربنك معطيات المسمى[1](Advanced Medical Services AMS).

ثالثا التقارير و الدراسات: التقارير التي تبرز سر نجاح اليابان في مجال الذكاء الاقتصادي أخذت إتجاهين الأول يهتم بالمجتمع الياباني و من أبرزها التقارير التي قدمت إلى الكونغرس الأمريكي مع بداية الثمانينات عند ظهور إختلالات في الميزان التجاري بين أمريكا و اليابان و ترجع السبب إلى الطابع الاجتماعي و الثقافي الخاص باليابانيين و يعتبر(Tomioka[2]) بأن الثقافة و العلاقات الاجتماعية سبب نجاح اليابان و ذكر(Koprowski[3]) بأن سر النجاح يكمن في تجانس البلد و في البحث على إجماع عند أخذ القرار و الاستثمار الفردي لليابانيين في منظماتهم. في منتصف الثمانينات و ضمن هذا الإتجاه ظهر طرح و المسمى بالوفاق و المؤامرة بين الحكومة و الصناعيين بحيث يتفق السياسيون ورجال الأعمال و الإدارات و البنوك الكبيرة على أهداف إقتصادية مشتركة لغرض التوصل إلى تفوق إقتصادي عالمي*.

---

[1] Guy Faure, opcit, p 5.
[2] Hélène MASSON, opcit, p 116.
[3] ibid, p 116.

* وزارة الاقتصاد و الصناعة و التجارة (METI) و مؤسسة جيترو (JETRO) المنسقين و المنفذين لسياسة الصناعية الواضحة المعالم مع الدور لكلاهما في مساعدة المنظمات و حماية السوق المحلي من خلال جمع و تحليل المعلومات حول المنافسين و نشرها على المنظمات اليابانية لتسمى بالشراكة الاندماجية أو التكتل الممتاز (super conglomérats) .

أما الاتجاه الثاني فيرجع نجاح اليابان إلى المنظمة أو الفرد و في هذا السياق نشير إلى الدراسة التي قدمها (Nanoka[1]) و الذي عرض نظرية الإيكولوجية لتفسير أداء المنظمات اليابانية في مجال ممارسة نشاط الذكاء الاقتصادي وقدم تسمية إعادة النمو الذاتي لنظريته * ولدعم نظريته يشير إلى أربعة عوامل و هي:

- ✓ ميل اليابانيين إلى إعطاء قيمة كبيرة لمشاعر والعواطف (معلومات دلالية) والمنطق (المعلومة النحوية) والحاجة إلى الحفاظ على علاقات حميمية وتعاونية لتبادل المعلومات.
- ✓ موقف اليابانيين أمام المستقبل و يرونه بأنه غير مؤكد وغير متوقع يمكن تقديره وإدارته مما يفسر الحاجة إلى المعلومات لتمكنهم من التكيف بسرعة مع تغيرات المحيط.
- ✓ فلسفة المنظمات التي تبرز أهمية العمل من أجل الأخرىن وتعلم شيء جديد في المنظمة يمثل حافز قوي لدى الأفراد والنظام التربوي الياباني يمكن من تعلم التعلم.
- ✓ إدارة المنظمات بمركزية لأن الأفراد يحفزون أنفسهم بأنفسهم وليس فرقة التأطير وبالتالي مناصب العمل و التنظيم الهيكلي يبقى عمودي غير مدقق لترك المجال للمبادرة ويمكن تحسين الأداء عن طريق إدارة توجيهية.

رابعا تطور القوانين فيما يخص تدفق المعلومات: نشير بأن المحاكمة كانت في السابق محل نشر عام (الأحكام و تقارير الخبرة في المنازعات)بالرغم من إحتوائها على معلومات سرية تمس المنظمات مثل المحكمات الخاصة بالملكية الفكرية و لتفادي إستغلال هذه المعلومات من المنافسين لليابان قامت الحكومة اليابانية بتعديلات قانونية و المتمثلة في عدم نشر الأحكام من طرف المحاكم بحيث أصبحت المحاكمات لهذا النوع من المنازعات التجارية تجري تحت أحكام و إجراءات السرية .

خامسا التكوين : يوجد في اليابان 669 جامعة من بينها 496 خاصة و تشمل بدورها 31 جامعة ومعهد لتدريس علوم الاتصال و نشير من بينهم جامعة Chiba التي تكون أكثر من 300 يقض (veilleurs)سنويا و في (OSAKA)تم إنشاء جامعة لتكوين 900 يقض سنويا[2].كما أصبح اليابان يولي الاهتمام فيما يخص صناعة المعلومة بحيث أشار (Arikawa[3])بأن من بين 11 برنامج للبحث التي تم تحديدها من ضمن أولويات البحث من طرف وزارة التربية الوطنية (MOUBOSHO) نجد مشروع إكتشاف المعارف إنطلاقا من المعلومات العلمية والاقتصادية. كما أن الحكومة اليابانية تخصص ميزانية سنوية للحصول على المعلومة و كانت تعادل عند نهاية الثمانينات ما بين 1,5 إلى 1,85 مليار أورو و الميزانية السنوية المخصصة لليقظة التكنولوجية تعادل ما بين 0,7 إلي 1 مليار أورو لتمثل من 10 إلى 15% من ميزانية البحث والتطوير[4] .
كما أنه يوجد في اليابان إجماع من طرف كل الأحزاب السياسية لتغيير التعليم لإدراج الدروس الخاصة بإدارة العلوم والتكنولوجيا مع مرعاة الملكية الفكرية وهذا ما يعني التوجه نحو تعميم تدريس اليقظة التكنولوجية. و ذكر(Hivernat[5]) بأن اليابان إتخذ هذا التوجه بعد الصدمة الاقتصادية التي تلقاها في التسعينات وأنشأ في إطار المخطط الثالث للتطوير التكنولوجي توجهات خاصة تقود إلى برنامج وطني تحت إسم الذكاء التنافسي التقني (competitive technical intelligence) والقائم على أن:

- ✓ التكنولوجيا وإدارتها أصبحت رأس مال إجتماعي و الذي يرتكز عليه تنمية البلد.

---

[1] Guy Faure, opcit, p 10.

* المنظمات تتجدد من خلال الاستقلاب (métabolisme) الدائم مع المحيط. المنظمة التي تتجدد تنتج نظام إنطلاقا من عدم اليقين والتخبط والفوضى من خلال رد الفعل الاختياري للمعلومات الخاصة بالمحيط. و يعني بمصطلح النظام أنماط ذهنية كالرؤيا المستقبلية و القيم و المفاهيم.

[2] Talal Bouchakor, dispositif d'intelligence économique pour le secteur de l'offshoring au Maroc « stratégie » et mise en œuvres : cas de casa offshore, thèse de Master professionnelle en management des services publics, ISAE & ISSEC, Maroc, 2006, p 60.

[3] Guy Faure, opcit, p 10.

[4] Talal Bouchakor, opcit, p 60.

[5] Henri Hivernat, intelligence économique et intelligence territoriale application à la commune de Rousset (Bouches du Rhône), thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université de droit et d'économie et des sciences, Aix Marseille III , 2004, p 30-33.

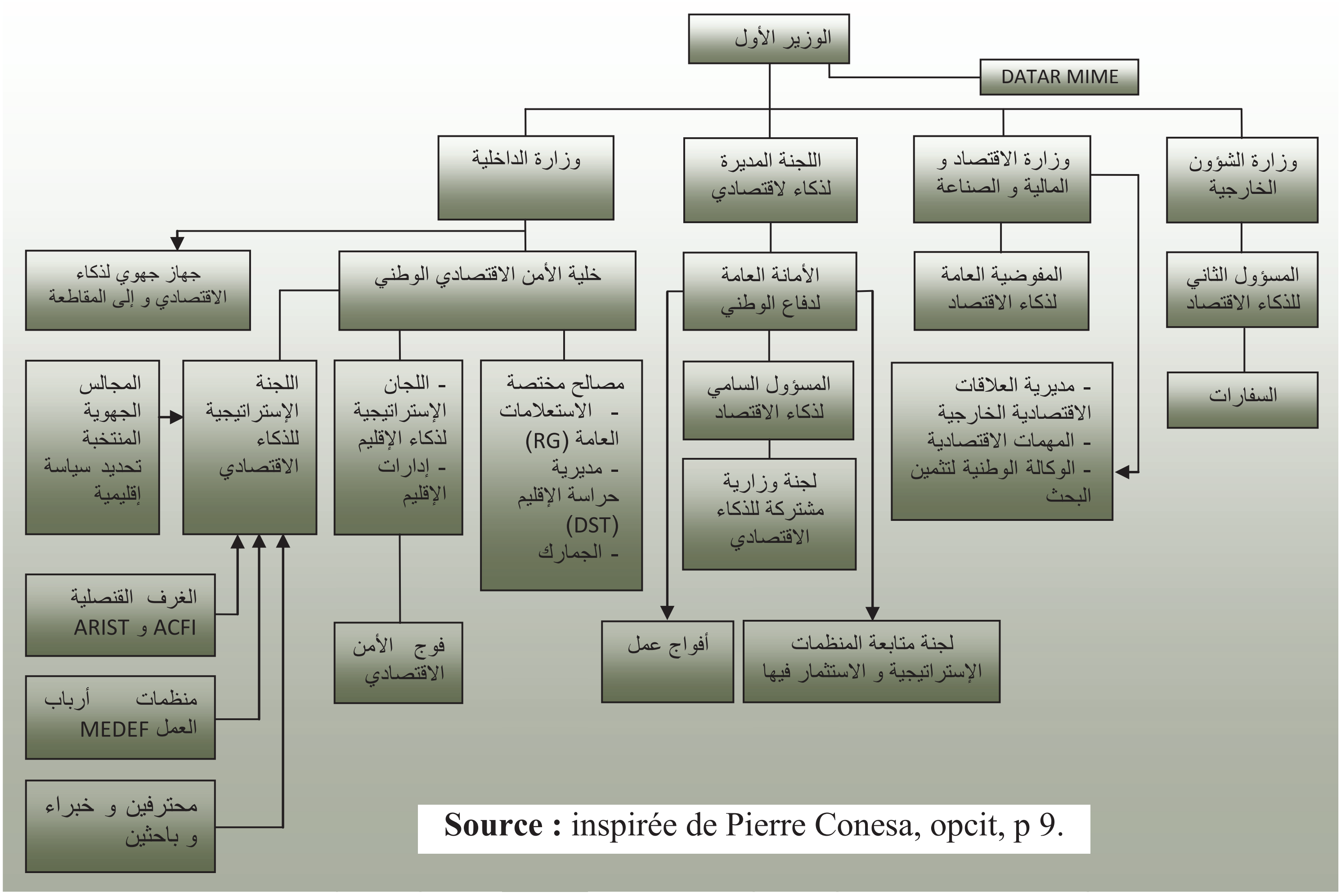
✓ للجامعة مهمة التحويل التكنولوجي بالإضافة إلى مهمة التعليم والبحث.
✓ المخطط القاعدي للعلوم والتكنولوجيا (sciences &technology basic plan).

في منتصف التسعينات عرفت العلوم والتكنولوجيا تغيرات عميقة مما أدي بالحكومة اليابانية من إدماج وزارة التربية و وكالة العلوم والتكنولوجية وتحول وزارة الصناعة و التجارة الدولية (MITI) إلى وزارة الاقتصاد و التجارة و الصناعة (METI) وتحويل مجلس سياسة العلوم والتكنولوجيا إلى مجلس للعلم والتكنولوجية و الذي يعتبر هيئة استشارية بينما التنسيق والمبادرة تقوم به GSTP تحت وصاية الوزير الأول و كل هذه التعديلات تشير إلي التغيير في المسار التكنلوجي و هذا التكيف جاء نتيجة الذكاء الإقتصادي القائم في اليابان.

المطلب 3 : تجربة فرنسا في بناء ذكاء إقتصادي دفاعي و هجومي

سجلت سنة 2003 الإنطلاقة الفعلية الخاصة بسياسة الذكاء الاقتصادي في فرنسا* بحيث عرف البداية في التسعينات ضمن تنظيم وطني يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم 31: الذكاء الاقتصادي في فرنسا



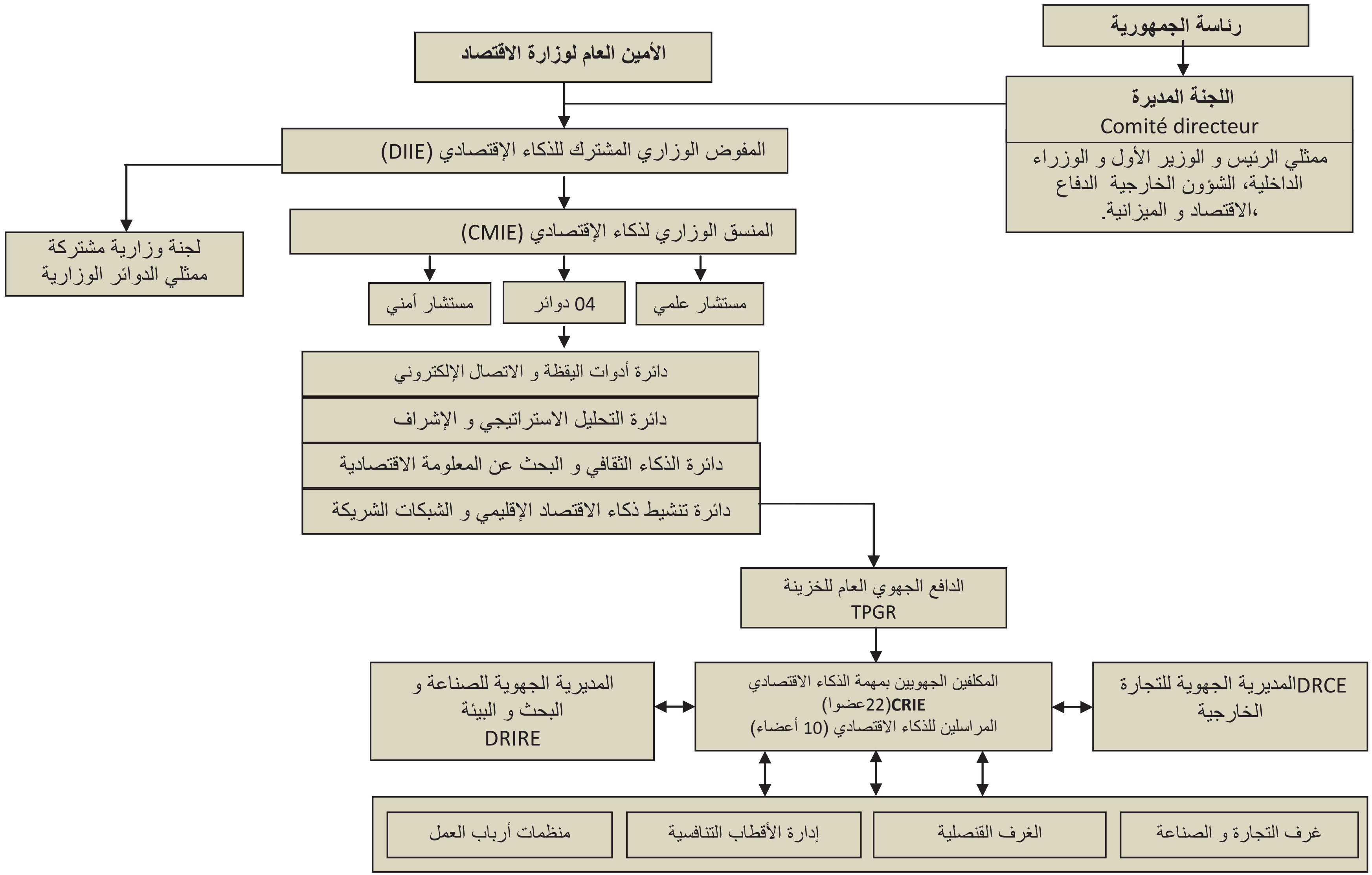
Source : inspirée de Pierre Conesa, opcit, p 9.

ثم يتطور هذا التنظيم و بعد ما قمنا به من معالجة و بحث توصلنا إلي التصميم الموضح في الشكل التالي:

---

* تصريح جون برنار بيناتل، جنيرال و مدير مؤسسة مختصة في برمجيات تحليل المعلومة و رئيس الفيدرالية الفرنسية للمحترفين في الذكاء الاقتصادي (FEPIE) منذ 15 جانفي 2007.

شكل 32: بنية الذكاء الاقتصادي الجديد في فرنسا خلال سنة 2012



المصدر: الباحث

فالتنظيم الفرنسي الوطني لذكاء الإقتصادي تم دراسته من خلال النقاط التالية:

أولا الهيئات و المؤسسات الرسمية المعنية بالذكاء الاقتصادية: بادرت الحكومة الفرنسية بغرض السيطرة على الاقتصاد منذ 1946 بإنشاء كل من المعهد الوطني لدراسات و الإحصاء و المحافظة العامة للخطة (هيئة تخطيط) و المجلس الوطني الإقتصادي الاجتماعي. تقدم المحافظة العامة للخطة دراسات و تحاليل بالاشتراك مع مراكز الدراسات و البحث* و التي تعتبر أحد الوسائل التي تحفز العلاقة بين الدولة و المنظمات و الهدف هو ليس تطبيق إستراتيجية و إنما التسهيل للمنظمات من وضع الاستراتيجيات التي حددتها. أما الهيئات المعنية بالذكاء الاقتصادي نشير إلي أهمها:

✓ الأمانة العامة لدفاع الوطني (SGDN) أعلى هيئة تابعة لوزير الأول طبقا للمرسوم 62-809 المؤرخ في 18 جويلية 1962 و المتعلق بتنظيم الدفاع الوطني وحدد المرسوم رقم 78-78 المؤرخ في 25 جانفي 1978 صلاحيات الأمانة العامة لدفاع الوطني و أسندت لها مسؤولية أمانة الجنة الوزارية المشتركة للاستعلام الذي يرأسها الوزير الأول.و في سنة 1987 تم إعادة النظر في هيكلها بحيث تم إنشاء مديرية لليقظة العلمية و التكنولوجية النووية و الفضائية. الأمانة العامة للدفاع الوطني مكلفة بأمن أنظمة المعلومات كما أن لديها مسؤولية متابعة التنظيم على المرافق التي تخضع إلى تقييد مدني و عسكري. ضمن الإصلاحات الأخيرة[1] أصبحت الأمانة العامة للدفاع تدعمها الوكالة الوطنية لتأمين على نظم المعلومة كما تم تنصيب لدى الأمانة العامة لدفاع الوطني المسؤول السامي المكلف بالذكاء الاقتصادي[2] من سنة 2003 إلي 2009 مع صلاحية تلخيص المعلومات التي تم جمعها من طرف مختلف المصالح في مجال الذكاء الاقتصادي و ينظم نشرها في نفس الشروط و يقترح تدابير و توجيهات ترمي إلى تعزيز القدرات الوطنية و يسهم في تنفيذ قرارات الحكومة في هذا المجال.

✓ **هيئات الحماية** و نشير إلي مديرية حراسة الإقليم "DST" Direction de la Surveillance du Territoire" المكلفة بالأمن الاقتصادي و تنشط من خلال المديرية الفرعية لحماية الأملاك الاقتصادية و العلمية دورات تحسيسية لفائدة المنظمات فيما يخص الذكاء الإقتصادي (يتم زيارة أكثر من 800 منظمة سنويا) ولها دور وقائي. أما المديرية العامة للأمن الخارجي لها مهمة ضد الجوسسة و ضد التأثير**. كما تهتم المديرية العامة لتسلح بمجال الصناعة المتعلقة بالدفاع (قطاعات التكنولوجيات العالية)لتشارك في بناء أمن إقتصادي من خلال قيادة حوار منتظم مع الصناعيين في إطار الشراكة الصناعية من خلال تحديد قاعدة صناعية و تكنولوجيات و التي تعتبر السيطرة عليها أمرا حاسما. كما خولت لوزارة الاقتصاد و الصناعة مهمة الدفاع الاقتصادي بحيث تسهر على أن لا تمر النشاطات الاقتصادية الحساسة تحت سيطرة أجنبية و بأن لا تصبح فرنسا في وضعية تبعية إستراتيجية.

✓ ***غرف التجارة و الصناعة و الجمعية الفرنسية لغرف التجارة و الصناعة*** يوجد في فرنسا 159 غرفة لصناعة و التجارة و هي مؤسسات ذات طابع عمومي و إداري و تنشط على مستوى إقليمي للقيام بأعمال في إطار شراكة*** و يرجع دور التنشيط و التنسيق بينها للجمعية الفرنسية لغرف التجارة و الصناعة.

---

* المراكز تتمثل في :مركز الدراسات الاستشرافية و المعلومات العالمية CEPII و مركز الدراسات الاستشرافية للاقتصاد الرياضي المطبق على التخطيط و مركز البحث لدراسات و الملاحظات لظروف الحياة و مركز الدراسات و البحث و التوثيق حول الاستهلاك (CREDOC)الذي أنشأ في 1953 كما تعزز بإنشاء مكتب للإعلام و التقديرات الاقتصادية في سنة 1958. و تم إنشاء في 18 أفريل 1966 مركز الدراسات للمداخيل و التكاليف (CERC) من طرف المحافظة العامة للخطة لغرض التحضير للمخطط الرابع كما تم إنشاء الجمعية لمحترفين الإعلام و التوثيق و تم إنشاء في 1969 لجنة مكلفة بدراسة المشاكل المتعلقة بالمعلومة الاقتصادية

[1] تحولت الأمانة العامة للدفاع الوطني (SGDN) إلى الأمانة العامة لدفاع و الأمن الوطني (SGDSN) بموجب المرسوم رقم 2009-1657 المؤرخ في 24 ديسمبر 2009 المتعلق بمجلس الدفاع و الأمن الوطني و الأمانة العامة للدفاع و الأمن الوطني كما تم إنشاء الوكالة الوطنية لتأمين على المعلومات بموجب المرسوم رقم 2009-834 المؤرخ في 7 جويلية 2009 و يعمل بها 210 فرد.

[2] مرسوم رقم 2003-1230 المؤرخ في 22 ديسمبر 2003 الخاص بالموظف السامي المكلف بالذكاء الإقتصادي.

** تخول المادة الأولى من المرسوم 82-1100 المؤرخ في 22 ديسمبر 1982 المحددة لصلاحيات مديرية حراسة الإقليم. للمديرية العامة للأمن الخارجي اختصاص التحقيق على إقليم الجمهورية النشاطات الملهمة أو المرتبكة أو المدعمة من قوى خارجية و التي لها طابع تهديد أمن البلد.

*** تضم ثلاثة مصالح وهي: الدراسات الاقتصادية و الاتصال و التطوير الذي يقدم خدمات تهدف إلى تطوير المنظمات حسب الطلب بالاعتماد أولا على خدمات الوكالة الجهوية للإعلام العلمي و التقني (ARIST) التي تعرض خدمات اليقظة على براءات الاختراع و المنشورات العلمية والمقاييس و على المركز الأوروبي للإعلام الذي يقدم معلومات و خبرات قانونية للولوج إلى أسواق الاتحاد الأوروبي مركز الإبداع الأوروبي الذي يظم شبكة 71 مركز لي 33 بلد لترقية التحويل التكنولوجي الإبداعي بين مراكز البحث والمنظمات في منطقة الاتحاد الأوروبي.

تم إنشاء على مستوى الغرف الجهوية لتجارة والصناعة الوكالات الجهوية للإعلام العلمي والتقني إبتداءا من 1972 و مع دور معالجة المعلومة لمختلف القطاعات و تقديم خدمات الولوج إلى قواعد المعطيات و مصادر المعلومة المختلفة و الدراسات و نشر ملخصات لليقظة التكنولوجية عند الطلب والمساعدة على تحويل التكنولوجية و المرافقة في الحصول على المساعدة العمومية و الولوج إلى شبكات وكالة البحث الفرنسية و المديرية الجهوية لصناعة و البحث و البيئة كما توفر شبكة للمعلومات الإستراتيجية RISIS"Réseau d'Information Stratégique pour les Entreprises وتقدم دعم لتصميم وإطلاق منتوجات جديدة و خدمات اليقظة* كما بدأت هذه الوكالات تهتم بتحسيس المنظمات في مجال الذكاء الاقتصادي إبتداءا من جانفي 1997.

✓ ***المراكز التقنية***** التي تمارس اليقظة التكنولوجية القطاعية و من مهامها الإعلام عن التطورات التكنولوجية التي لها أثر على المهام و الأسواق و قيادة الأعمال و البحث و التطوير و القياس و الميتورولوجيا كما تستجيب إلى الحاجات الجماعية للقطاع و الطلبات الفردية الخاصة بالمنتوج و الخدمات الملائمة و الدفاع عن مصالح القطاع و يتواجد بفرنسا 16 مركز تقني صناعي.

✓ ***المديرية للعلاقات الخارجية الإقتصادية لوزارة الاقتصاد*** تقدم معلومات للمنظمات حول إجراءات التصدير في الأسواق الخارجية و قوانين التبادل و الصرف و شروط التواجد في الخارج. و تستند المديرية في نشر المعلومات بفضل مركز الدراسات الاستشرافي و الإعلام الدولي*** و مراكز التوثيق و بنوك معطيات و مكتبة التجارة العالمية و الذي أدمجت في UBIFRANCE **** والتي إستفادت من شبكة مناصب التوسع الإقتصادي (PEE: Postes d'expansion économique). ففي سنة 2006 الدولة ممثلة من طرف المديرية العامة للعلاقات الخارجية لوزارة المالية و الاقتصاد و الصناعة تفوض هذه الصلاحية إلى (UBIFRANCE) لقيادة شبكة المهمات الاقتصادية و المديرية الجهوية لتجارة الخارجية (DRCE) في مجال خدمات الدعم لتطوير العالمي للمنظمات الفرنسية أي التنسيق مع مختلف أجهزة الدعم التجارة الخارجية الفرنسية بالتعاون مع غرف التجارة و الصناعة.

✓ ***الهيئات العمومية لرصد التطورات في الساحة الدولية بمنظور إستراتيجي*** من الناحية الاقتصادية نجد مركز الاستشراف و التقييم لوزارة الدفاع الذي أنشئ في 1964 و مركز التحليل و التقدير لوزارة الخارجية الذي تم إنشائه في سنة 1973 و المرصد للاستراتيجيات الصناعية***** و عندما بدأت فرنسا تفقد قوتها الصناعية قامت بإنشاء المرصد للاستراتيجية الصناعة لدى وزير الصناعة و في سنة 1979 قامت المحافظة العامة للخطة بإنشاء المرصد الفرنسي لظروف الاقتصادية[1] في 1981 و عندما لاحظ الفرنسيون بأن 90 % من المعلومة العلمية و التقنية مصدرها من الخارج أخذ القرار بوزارة البحث و التكنولوجية بإنشاء مركز الاستشراف و التقييم ليتكفل بمهام اليقظة التكنولوجية و تقييم الأبحاث الإستراتيجية الصناعية و الاستشراف مع تشكيل قاعد جديدة لتعاون بين الدولة و المنظمات و إهتم بجمع المعلومات الخاصة بالنشاطات العلمية و التقنية العالمية و الإبداع التكنولوجي و التوجهات الإستراتيجية للمنظمات المتعددة الجنسيات الكبرى. كما بادر بيقظة خاصة لبعض القطاعات الإستراتيجية على

---

* الخدمات في مجال اليقظة تدور حول ثلاثة محاور: جمع المعلومات لغرض اليقظة (تشخيص الحاجيات و تحديد المصادر و تقديم المعلومات المتعلقة بالموضوع و الملائمة مع تحديد الحاجيات الدائمة) و إستغلال المعلومات (تقديم لوحة القيادة لليقظة و التلخيص و التوصيات) و تنشيط تنظيم اليقظة (من تحديد دفتر الشروط الخاص بنظام اليقظة و وضع حيز التنفيذ مشروع اليقظة و التنشيط إلى أعمال متابعة سيرورة اليقظة).

** توظف المراكز التقنية 2500 فرد نصفهم مهندسين و يديرها قانون البحث منذ 2004 عوض القانون رقم 48-1228 المؤرخ في 22 جويلية 1948 المحدد لقوانين المراكز التقنية الصناعية المعدل بالأمرية رقم 545-2004 المؤرخ في 11 جوان 2004 .

*** في سنة 1978 فصل فوج الدراسات الاستشرافية الدولية من CFCE ليصبح مركز الدراسات الاستشرافية و المعلومات الدولية (CEPII) بموجب المرسوم 78-353 المؤرخ في 20 مارس.

**** تم إنشاء (UBIFRANCE) في فبراير 2004 في إطار وضع حيز التنفيذ قانون المبادرة الاقتصادية المؤرخ في 1 أوت 2003 بحيث دمج (UBIFRANCE)و المركز الفرنسي لتجارة الخارجية (CFCE) لتكوين الوكالة الفرنسية لتطوير العالمي للمنظمات.

***** تم إنشاء في 1979 بهدف تحليل المعطيات التي تم جمعها حول 50 أهم المنظمات الكبرى الأجنبية و أتبعه في مارس 1987 إنشاء المرصد لتكنولوجيات الاستراتيجية (OTS :Observatoire des technologies stratégiques) لدى وزارة الصناعة.

[1] المرسوم رقم 81-175 المؤرخ في 11 فبراير 1981 المتضمن المصادقة على الاتفاقية بين الدولة و مؤسسة (fondation) العلوم السياسية و المتعلقة بالمرصد الفرنسي للظروف الاقتصادية « OFCE » و يضم المرصد ثلاثين باحث يتوزعون على أربعة دوائر و تشمل دائرة التحليل و التقدير و دائرة إقتصاد العولمة و دائرة الدراسات و دائرة الإبداع و المنافسة (الجريدة الرسمية الفرنسية الصادرة في 25 فبراير 1981، ص 640-641).

المستوى العالمي في مجال المواد (matériaux) و تكنولوجيات و الاتصال و البيوتكنولوجية و كانت نتائج اليقظة موجهة للوزارة و المنظمات لتوضيح الرؤية*. و يقوم مركز الاستشراف و التقييم بإنشاء جمعية (ADITECH) لتطوير المعلومة التكنولوجية بإعتبارها أحد عوامل التنافسية الصناعية لتتحول إلى وكالة لنشر المعلومة التكنولوجية (ADIT:**Agence pour la Diffusion de l'Information Technologique) والتي أوكلت لها معالجة و تلخيص و نشر المعلومة العلمية و التقنية الملتقطة من شبكة للملحقين العاملين في السفارات الفرنسية في الخارج لغرض تثمين أعمال البحث ذات أغراض مدنية و تجارية و مساعدة تطوير المنظمات و المساهمة في تنفيذ يقظة للتكنولوجيات و القيام بالدراسات الاستشرافية المتعلقة بتطور العلوم و التقنيات و أثارها الاقتصادي و الاجتماعي كما تساهم في تنصيب و تطوير الذكاء الاقتصادي في الإدارات العمومية***.

- ✓ ***المجلس الأعلى للإعلام العلمي و التقني***(Haut Conseil de l'Information Scientifique et Technique) لدى الوزير الأول الذي تم إنشاؤه بموجب المرسوم 93-68 الصادر في جانفي 1993لخدمة المنظمات بإعتباره هيئة تنسيق وطني و لتحضير قرارات الحكومة في مجال السياسة الوطنية للإعلام العلمي و التقني كما كلف بتقييم الحاجيات من المعلومات ذات الطابع الاستراتيجي للفروع العلمية و التكنولوجية الجديدة و السهر على تحسين شروط جمع و معالجة المعلومة العلمية والتقنية المتوفرة في الخارج و متابعة تطور الهياكل الصناعية في الداخل و الخارج. و لمتابعة التوجهات لسياسة الوطنية للإعلام العلمي و التقني المنبثقة من المجلس الأعلى تم إنشاء لجنة التنسيق الإعلام العلمي و التقني و التي أسندت لها صلاحيات التنسيق بين مختلف المتعاملين في مجال اليقظة التكنولوجية و المساهمة في تحديد السياسة الوطنية لتوصل إلي بنوك معطيات و القيام بدراسات لتطوير أعمال الجمع و نشر المعلومة العلمية و التقنية وهناك لجنتين دائمتين تساعد لجنة التنسيق في مجال اليقظة التكنولوجية و الإستراتيجية و هما الجنة التقنية الوزارية المشتركة للإعلام المعد بحيث تضمن التنشيط و أشغال الأمانة تضمنها وزارة الدفاع المكلفة بتنسيق النشاطات التي تهدف على إبقاء الأدوات و مناهج اليقظة التكنولوجية و الإستراتيجية جاهزة و الجنة لليقظة على مناجم المعلومات بحيث تضمن أمانتها الوزارة المكلفة بالبحث و تقوم اللجنة بمتابعة تطورات أهم بنوك المعطيات العالمية و شروط الولوج إلى المعلومات[1] .
- ✓ ***لجنة التنافسية والأمن الاقتصادي[2]*** و تعتبر هذه اللجنة رد فعل على إنشاء أمريكا لبيت الحرب (war room)و مهمة هذه اللجنة تسليط الضوء وإبداء رأي للوزير الأول بخصوص المسائل المتعلقة بالتنافسية و الأمن الاقتصادي. برنامج اللجنة خلال 1995 تضمن مواضيع واسعة و منها تحليل التأثيرات الاقتصادية و الاجتماعية الناجمة عن التحولات التقنية في فرنسا و البلدان المصنعة و متابعة الشبكات التي يترتب عنها التطور العلمي و الصناعي و الاقتصادي في فرنسا و تحسين شروط التبصر للمتعاملين الاقتصاديين فيما يخص فتح أسواق العالمية و إنشاء علاقة مستدامة بين القطاع العام و الخاص. من

---

* إقترحت فرقة مركز الاستشراف و التقييم على أن تخصص كل إدارة أداة اليقظة لحاجتها الخاصة لمعرفة المنظمات الفرنسية و تطور الاقتصاد العالمي و إستنتج بأن المنظمات لا يمكنها أن تعتمد على الدراسات التي أنجزتها الهيئات العمومية كمركز التحليل و التقدير لوزارة الخارجية و المصالح المختصة لوزارة الدفاع و الأمانة العامة لدفاع الوطني و مرصد التكنولوجيات الإستراتيجية و مرصد الاستراتيجيات الصناعية لوزارة الصناعة و مكتب الاستعلام التقني لمركز الطاقة النووية أو حتى دراسات المراكز التقنية للوزارات بحيث هذه الدراسات ذات إستعمال داخلي مع قلة تبادل المعلومات فيما بينها.

** طبقا للمرسوم رقم 92-472 المؤرخ في 25 ماي 1992 المتضمن إنشاء الوكالة لنشر المعلومات التكنولوجية تحت الوصاية المشتركة لوزارة الشؤون الخارجية و التعليم العالي و البحث و يسيرها مجلس إدارة المتكون من تسعة ممثلين يتم تعينهم بمرسوم بحيث ثمانية يتم اقتراحهم من طرف الوزراء المكلفين بي : التربية الوطنية، الاقتصاد و المالية، الشؤون الخارجية، الدفاع، البحث، الميزانية الصناعية، البريد و الاتصال و ثمانية شخصيات مؤهلة يتم تعيينهم بمرسوم يقترحهم كل من الوزير المكلف بالشؤون الخارجية و البحث.

*** في 1995 قامت (ADIT) بضمان الأمانة التنفيذية للجنة من أجل التنافسية و الأمن الاقتصادي كما بادرت بإنشاء خلية يقظة من 5 أشخاص والذين يهتمون بمتابعة مهاجمين الصورة على الإنترنت من خلال الملاحظة على الواب و في 1998 قامت بتطوير برمجيات التي تمكنها من إستعمال أرشيف على الخط لمعرفة ظهور الألفاظ وتقدير تكرارها كما أنشأت في سنة 2001 قطب مستقل مكلف بالذكاء الاقتصادي و الاستراتيجي الموجه للمنظمات الفرنسية الكبرى (تقديم يقظة تكنولوجية و خريطة تنافسية و المرافقة التكتيكية و الإستراتيجية للأسواق الكبرى...إلخ) و في 2006 طورت مصلحة خاصة باليقظة التكنولوجية النشطة لصالح الباحثين الفرنسيين و في 2007 إمتصت شركة (Sofred Consultants) لتوطيد ريادتها في مجال الذكاء الإقليمي و في 2010 تنشأ المركز الفرنسي للأعمال في بغداد لتسهيل و تأمين عودة المنظمات الفرنسية في العراق.

[1] بموجب المرسوم 168-2004 المؤرخ في 16 فبراير 2004 المتضمن إلغاء المرسوم رقم 93-68 المؤرخ في 18 جانفي 1993 المتضمن إنشاء المجلس الأعلى العلمي و التقني و اللجنة لتنسيق الإعلام العلمي و التقني.

[2] تم إنشاء لجنة التنافسية بموجب المرسوم 95-350 المؤرخ في 1 أفريل 1995 و الذي يدخل في إطار التنظيم العام للدفاع و تلحق هذه اللجنة بالوزير الأول تضمن أمانة الجنة الأمانة العامة لدفاع الوطني و يترأس اللجنة الوزير الأول و تتكون اللجنة من سبعة أعضاء يتميزون بالكفاءة في مجال المعلومات الاقتصادية.

أهداف هذا الجهاز وضع فرنسا على نفس مستويات الشركاء و المنافسين الأكثر أداء في مجال الإدارة الإستراتيجية للمعلومة المفتوحة و قدمت اللجنة في ديسمبر 1996 تقرير للوزير الأول حول السياسة الفرنسية لذكاء الاقتصادي لتضمن تحديد مجالات التي يجب تشجيعها مع تسليط الضوء على مفهوم الأمن الاقتصادي. في 28 مارس 1997 اجتماع وزاري مشترك حول الذكاء الاقتصادي بمقر الوزارة الأولى لدراسات 13 إقتراحات التي قدمتها هذه اللجنة بعد أن أبدت الأمانة العامة للدفاع الوطني رأيها و تم حل اللجنة[1]و تعويضها بوظيفة بالمسؤول السامي لذكاء الاقتصادي.

✓ ***المديرية الفرعية للمحيط الخارجي و الذكاء الاقتصادي على مستوي وزارة الاقتصاد و الصناعة***
بحيث تنشأ في سبتمبر 1995 على مستوى المديرية للعلاقات الإقتصادية الخارجية و يطرح تعديل عليها في نهاية 1996 ليتم إنشاء مديرية فرعية للمحيط الخارجي و الذكاء الاقتصادي لتحتوي على فرقتين الأولى مكلفة بملف الذكاء الاقتصادي و العقود الكبرى و الثانية للدعم للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الأعمال الجهوية و تقدم الدعم المالي لتجارة و الاستثمار الدولي. في 1998 تم إعادة هيكلة مديرية العلاقات الاقتصادية الخارجية من جديد مع تعويض المديرية الفرعية للمحيط الخارجي و الذكاء الاقتصادي بالمديرية الفرعية للإعلام الاقتصادي و التي تتضمن أربعة مكاتب و هي الأسواق البارزة، التبادل و الاستثمارات و اليقظة الاقتصادية الإستراتيجية و الشبكات. مكتب اليقظة الاقتصادية الإستراتيجية كلف بوضع اليقظة الموضوعية (thématique) و القطاعية (الطاقة، تكنولوجيات المعلومات و الاتصال و البيئة و الهياكل و تكنولوجيات الأحياء و التوزيع) لغرض إعطاء دفع لمناصب التوسيع الاقتصادي (PEE) بحيث يتم تنصيبهم في مجالات ذات أولوية و في البلدان ذات الأسواق المفتاحية* للقيام بخبرة معترف بها و المساهمة في تحضير و إعداد المفاوضات و تنفيذ المعاهدات و الاتفاقات التجارية الدولية و المشاركة في مختلف الدراسات الاستقصائية و كل التظاهرات الاقتصادية المنظمة في البلد أو الدفاع على مصالح الاقتصادية العامة. في سبتمبر 1999 تعديلات أخرى في الهيكل التنظيمي لوزارة الاقتصاد و يتم إنشاء مكتب اليقظة الاقتصادية الإستراتيجية بالمديرية الفرعية لإعلام الاقتصادي و التي كلفت بممارسة الذكاء الاقتصادي على مستوى السفارات للإستجابة لطلبيات العديد من المنظمات في مجال المعلومات و تم إحصاء 70 طلب سنويا[2].

✓ ***ملحق الجمارك*** بالنظر إلى مهمته الدائمة المتمثلة في التحقيق في مجال الاحتيال الاقتصادي و الحركات التي تضر بالمصالح الوطنية فتم تكليفه بالبحث والجمع وإثراء المعلومات لفائدة وزارة الاقتصاد من بينها العمليات التي تشوه التعاملات التجارية و الممارسات الغير جائزة التي تشوه الأسعار والمنافسة و الإغراق و المساعدات الرسمية أو المخفية و تحويل المحظورات وتجاوز القيود الاقتصادية و التصريحات المزورة و التقليد ضمن منظور الذكاء الإقتصادي.

✓ ***السفارات*** : شبكة من الملحقين توجد على مستوى السفارات و المكلفين بالمساهمة مع وكالة تطوير الإعلام التقني (ADIT) بالإضافة إلي الملحقين التجاريين المكلفين بمتابعة المستثمرين الفرنسيين في الخارج و كذلك العاملين في مناصب التوسيع الاقتصادي(PEE) التابعين إلى (ubifrance) و المطالبين بتوفير المعلومات حسب إختصاصهم يشكلون شبكة لتوفير المعلومات ضمن سياق الذكاء الإقتصادي.

✓ ***الجماعات المحلية :*** قامت وزارة الداخلية بإمضاء في 10 جويلية 1998 إتفاقية مع كاتب الدولة لتجارة الخارجية و رئيس مجلس ناحية (Basse Normandie) و والي المنطقة لتطوير الذكاء الاقتصادي قصد التوصل إلي عالمية المنظمات الصغيرة و المتوسطة على مستوي هذه المنطقة. قامتعلى أثرها الناحية بإنشاء مرصد للذكاء الاقتصادي في 1999 و نشر مرجعية للذكاء الاقتصادي. في 2003 تجربة رائدة تخص 09 مناطق نموذجيةعلى المستوي المحلي كما نشرت وزارة الداخلية التجارب الإقليمية الرائدة في مجال الذكاء الإقتصادي الإقليمي في ظل جهاز متناسق.و جاء قرار توسيع التجربة على كل

---

[1] المرسوم 1230-2003 المؤرخ في 22 ديسمبر 2003 و المؤسس لوظيفة المسؤول السامي المكلف بالذكاء الاقتصادي و المعدل و المتمم للمرسوم رقم 584-2007 المؤرخ في 23 أفريل 2007 الصادر في الجريدة الرسمية الفرنسية المؤرخة في 24 أفريل 2007.

* وزارة الاقتصاد و المالية (مديرية العلاقات الخارجية) أطلقت عملية نموذجية حول الأسواق ذات الأولوية (الصين ، كوريا ، ماليزيا، البرازيل) و أربعة مناطق فرنسية رون ألب و باس نورماندي و بواتو شارون و الألب البحري في جويلية 1996.

[2] Ludovic Etienne, opcit, p 101-102.

إقليم فرنسا و التي تضمنتها تعليمة وزارة الداخلية في 13 سبتمبر 2005 المرسلة إلى كل ولاة و التي بموجبها يقترح وزير الداخلية أدوات مشتركة لكل الأقاليم و تتضمن: لجنة القيادة الإقليمية التي تجمع مصالح الدولة والجماعات المحلية وغرف الصناعة و التجارة و رؤساء المنظمات والجامعيين الأقطاب التنافسية...إلخ و إعداد مخطط جهوي للأمن الاقتصادي الذي يمكن من تحديد و مرافقة المنظمات الحساسة و الأدوات التكنولوجية للإدارة المعلومة و في الأخير التكوين في مجال الذكاء الاقتصادي.

- ✓ ***مسؤول سامي مكلف بالذكاء الاقتصادي*** Haut Responsable pour l'Intelligence Économique (HRIE)* و الملحق بالأمانة العامة لوزارة الدفاع بموجب المرسوم رقم 1230-2000 المتضمن إنشاء هذا المنصب مع إعطائه صلاحية التنسيق و دفع السياسة العمومية لذكاء الاقتصادي. و إنتقد هذا الإجراء (Carayon[1]) لأن هذا التعيين قد يؤدي إلى الخلط بين الاستعلام و الذكاء و تقليص مفهوم القطاعات الإستراتيجية إلى رهانات أمنية. مهمة المسؤول السامي المكلف بالذكاء الإقتصادي شملت تحليل المعلومات المتوفرة وتنظيم النشر و الرد الملائم كما يساعده في مهمته كل مصالح الدولة في مجال الذكاء والاستعلام والعمل الاقتصادي. في جويلية 2003 كلف المسؤول السامي لذكاء الاقتصادي بقيادة تفكير و بحيث لا تتمكن الشركات الأجنبية من مراقبة الشركات الفرنسية و تخص الدفاع و الأمن القومي و النشاطات التي تهدد الاستقلالية التكنولوجية في القطاعات الحساسة و الإستراتيجية و تم تحديد الأهداف و القطاعات المفتاحية في 2005 لتشمل التسليح و البيوتكنولوجية والأسواق السرية للدفاع و نشاطات الأمن و أمن منظومة المعلومات الآلية و التشفير و التكنولوجيات المزدوجة (المدنية والعسكرية) و معدات الاستقبال و الاتصال. كما أصبح بإمكان المنظمات الصغيرة الإستراتجية التوجه نحو المسؤول السامي المكلف بالذكاء الإقتصادي للحصول على المساعدة و الاستشارة لبحث على التمويل. كما أسندت للمسؤول السامي مهمة بث إنذارات التهديدات الخاصة بالمنظمات الصغيرة و المتوسطة ليتم معالجتها في إطار لجنة متابعة المنظمات الإستراتجية و تحسيس المتعاملين الاقتصاديين والخواص بخصوص مفهوم الذكاء الاقتصادي و الدفاع والأمن الاقتصادي و إقتراح إنشاء مناطق تنافسية جديدة لتطوير الأقاليم بغرض محاربة التفريغ الصناعي (désindustrialisation) مع تمكين المسيرين من الوصول إلى برامج التكوين في مجال البحث عن المعلومة العمومية[2] كما يقوم على المستوى الإقليمي بالتنسيق مع مسؤولين الذكاء على مستوى النواحي و الولايات و المناطق و عوض منصب المسؤول السامي المكلف بالذكاء الإقتصادي باللجنة المديرة التي تعمل تحت سلطة رئيس الجمهورية**. نشير بأن كل هذه المهام أسندت من قبل من 1998 إلي 2004 للموظف السامي لدفاع (Haut Fonctionnaire de Défense « HFD ») الذي يعمل تحت سلطة وزير الاقتصاد قبل إستحداث منصب مسؤول سامي مكلف بالذكاء الاقتصادي.
- ✓ ***المفوض العام لذكاء الاقتصادي******: أنشأ هذا المنصب لدى وزير الاقتصاد و المالية و الصناعة و يمارس مهامه تحت سلطة المفتش العام للمالية ومن مهام هذا المفوض في إطار المنافسة العالمية تزويد الحكومة و المنظمات بالتحاليل و التخمينات الاستشرافية في المجال الاقتصادي و المالي و الصناعي و التجاري وأوكلت له خمسة أهداف و تتمثل في مساعدة الحكومة لضبط الاختيارات الإستراتيجية في المجال الاقتصادي و التجاري و الصناعي و وضع حيز التنفيذ الذكاء الاقتصاد التنافسي على أساس مفهوم متعدد التخصصات و تطوير الأدوات النافعة و وضعها تحت تصرف المنظمات و الاستشراف

---

* الان جويلية Alain JUILLET لديه تجربة في الاستعلام تم تعينه في منصب المسؤول السامي لذكاء الاقتصادي و شغل المنصب من 2003 إلى 2009.

[1] Bernard Carayon, à armes égales, rapport au Premier ministre, La Documentation Française, 2006, p 63.

[2] Rapport sur l'intelligence économique et stratégique appliquée aux PME/PMI innovantes pouvant intéresser la défense, Centre des Hautes Études de l'Armement, 4ème session 2004/2005, group A, Comité 5, p 28.

** طبقا المادة الثانية من المرسوم رقم 1122-2009، المؤرخ في 16 سبتمبر 2009 تتضمن اللجنة المديرة لذكاء الاقتصادي ممثلين عن رئيس الجمهورية و الوزير الأول و كذا الوزراء المكلفين بالداخلية و الشؤون الخارجية و الدفاع و الاقتصاد و الصناعة و الميزانية و البيئة و التعليم العالي و البحث.

*** المفوض العام لذكاء الاقتصادي يقصد بها مدير الذكاء الاقتصادي في إقليم إدارة و مجموعة منظمات (أقطاب تنافسية، نقابة، فروع مهنية، جمعية...الخ). تم تعيين (François Asselineau) المفوض العام لذكاء الاقتصادي لوزارة الاقتصاد و المالية و الصناعة في 2004 و حذف هذا المنصب من طرف الوزير الاقتصاد و الصناعة لاحقا في سنة 2007.

قدر المستطاع و الإشارة إلي الأحداث و التطورات أو قرارات الهيئات الدولية و الحكومات و المنظمات الأجنبية التي تضر بمصلحة الأمة أو المنظمات و إقتراح تدابير معاكسة و فعالة (مكتومة حتى لا ينجر عنها نزعات دولية) و وضع اليقظة التنافسية صوب الأمم ضمن مفهوم متعدد المقاييس مع إدماج التحاليل الاقتصادية و المالية لغرض فهم الإستراتجيات السياسة الاقتصادية لأهم الأمم و الوسائل في كل الأشكال التي تضعها لهذا الغرض و توقع التطورات أو القرارات التي تتخذها المنظمات الدولية و الحكومات و الشركات المتعددة الجنسيات التي يكون أثرها سلبي على المصالح الاقتصادية و الصناعية الفرنسية. كما يشرف على الإجابة على الإشكاليات التي تطرحها المنظمات من خلال أفواج عمل و تحديد ودعم المنظمات الحساسة و تبادل نظرة الذكاء الاقتصادي لدولة مع الشركاء الأجانب.

✓ ***مصلحة تنسيق الذكاء الاقتصادي*** « **SCIE** » Service de Coordination à l'Intelligence Économique

يشرف على مصلحة المنسق الوزاري لذكاء الاقتصادي[1]منذ 2007 بحيث يمارس المهام المخولة له تحت سلطة الأمين العام لوزرة المالية. عمل المنسق في ظل توجهات الموظف السامي لذكاء الاقتصادي إلى غاية 2009 تاريخ حذف هذا المنصب و تعويضه بالمفوض الوزاري المشترك[2].

✓ ***المفوض الوزاري المشترك لذكاء الاقتصادي***[3] Délégué Interministériel à l'Intelligence Économique

« DIIE » و يتموقع بطريقة أفقية و عمودية تحت سلطة رئيس الجمهورية من خلال اللجنة المديرة. المفوض مطالب بتقديم حصيلة لدى اللجنة المديرة لذكاء الاقتصادي التي تحدد مهامه.دور المفوض تزويد الفاعلون الاقتصاديين بالأدوات التي تمكنهم من السيطرة على حماية المعلومة الإستراتيجية الخاصة بنشاطهم بالإضافة إلي إعداد و إقتراح سياسة الدولة في مجال الذكاء الاقتصادي و تنسيقها و تقييم الفاعلية كما يمارس وظيفة اليقظة بخصوص تطورات المحيط العلمي و التكنولوجي و الاقتصادي العالمي و يسهر على جمع و تلخيص و نشر المعلومات الإستراتيجية التي تمكن من إنذار السلطات حول التطورات ذات مصلحة هامة و المنظمات بغرض فهم المحيط التنافسي و بالتنسيق مع الدوائر الوزارية يساهم المفوض في مرافقة المنظمات في نشاطها الدولي، كما يقوم باقتراح قائمة للقطاعات الاقتصادية التي تحمل مصالح وطنية إستراتيجية مع الإجراءات التي تسهل تمويلها. وأسندت للمفوض أيضا صلاحية تعريف الإستراتيجية الخاصة بالقياس و التقنيين الدولي عندما يؤثر على تنافسية المنظمات و أيضا المساهمة في توطيد التأثير و الحضور الفرنسي في المؤسسات الدولية ذات الطابع الاقتصادي. الجديد في المنصب كما أشار إليه (Malro[4]) تتمثل في الازدواجية من حيث التبعية لرئاسة الجمهورية و وزارة الاقتصاد و التي تمكنه من أن يعمل على مستوى أفقي و أقرب إلى المنظماتو أشار (Clerc[5]) إلى مجالات العمل التي تنتظر المفوض الوزاري المشترك لذكاء الاقتصادي (Buquen olivier) و المتمثلة في حماية المعلومات الإستراتيجية للمنظمات و إنشاء أداة للتقييم الذاتي لمستوى حماية المنظمات و دعم المنظمات للحصول على عقود في الأسواق الدولية و إنشاء دليل لمساعدة مراكز البحث العمومية لإدماج إجراء الذكاء الاقتصادي و تعميم الذكاء الاقتصادي فيما يخص شهادات التعليم العالي.

ثانيا التقارير الرسمية: ساهم نشر التقارير و الدراسات الرسمية التي إهتمت بالمعلومة التقنية و العلمية في الفهم الجماعي والتدريجي لذكاء الإقتصادي مما سهل في إقتناع المسؤولين على ضرورة إدارة المعلومة جماعيا لتطوير الاقتصاد.

---

[1] طبقا لتعليمة وزير الاقتصاد و المؤرخة في 21 مارس 2007 المتعلقة بجهاز الذكاء الاقتصادي المنفذة ضمن مصالح وزارة الاقتصاد و المالية و الصناعة و المعدلة لتعليمة وزير الاقتصاد المؤرخة في 14 فبراير 2002.

[2] طبقا للمرسوم رقم 1122-2009 المؤرخ في 16 سبتمبر 2009 المتعلق بالمفوض الوزاري المشترك لذكاء الاقتصادي كما سبقه صدور مرسوم إنهاء مهام (Alain Juillet) في 27 ماي 2009 الذي (شغل منصب الموظف السامي لذكاء الاقتصادي من 2003 إلى 2009) و يعين (Olivier Buquen) في منصب المفوض الوزاري المشترك لذكاء الاقتصادي في 30 سبتمبر 2009.

[3] الوارد في المرسوم رقم 1122-2009 المذكور سابقا.

[4] www.metis-acie.fr, (visité le 07/12/2011).

[5] Philipe Clerc, éditorial et actualité de l'intelligence économique et de l'innovation, Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (ACFI) , mars 2010, p 3.

ثقافة المعلومة التي تسيطر عليها الدولة حسب(Chaptal[1]) و يرجع ذلك إلى إحتكار الدولة منذ إختراع وسائل النقل السلكية (الخطوط التلغرافية في 1794) و التي أصبحت هياكل عسكرية و إستعمالها خاص بأعوان الدولة مما نتج هيمنة الدولة على المعلومة و أصبح الإشكال القائم لدي الفرنسيين كيف يتم تقاسمها لخدمة التنافسية بين القطاع العام و القطاع الخاص و الإدارات. الجواب لهذا الإشكال جاء في تقرير كل من(Martre*) و (Carayon)** اللذين كان يدافعان عن الشراكة بين القطاع العام و الخاص و تبين أيضا أن تزايد المنافسة تتطلب التجنيد الجماعي لقدرات المتعاملين الاقتصاديين لاغتنام الفرص التجارية في الأسواق الخارجية عن طريق المعلومات التي توفرها الدولة بمختلف الطرق و الوسائل. عرض تقرير Martre[2] النقائص و العوائق التي تكبح النشر الواسع لذكاء الاقتصادي في فرنسا و تشمل :

✓ الممارسات لذكاء الإقتصادي في المنظمات ترتكز على الثقافة الخاصة بكل منظمة و تمارس عموما على مستوى بعض القطاعات الحساسة كالطيران والاتصالات والطاقة و الكيمياء وأن المعارف المتراكمة بقيت عند بعض المختصين ولم تكن محل نشر مستمر أو محل مشاورات (غياب ثقافة مكتوبة للذكاء الاقتصادي و عدم حسن الإستعمال الجماعي لهذه المعارف).

✓ توظيف المعلومة على مستوي المنظمات تتضمن حماية الأملاك الصناعية واليقظة التكنولوجية و الإهتمام بالإبداع وتسويق المنتجات فقط مما جعل ممارسة الذكاء الاقتصادي دفاعي.

✓ سيطرة الدولة على إدارة المعلومة على حساب القطاع الخاص مما يترتب عن ذلك الكلفة الزائدة في جمع المعلومة الاقتصادية والعلمية و التقنية والنشر المتشتت بالرغم من تنوع تدفقات المعطيات كما أن المنظمات تواجه عروض عمومية غير ملائمة لحاجيتها العملية ولا سيما الخاصة بالأسواق الخارجية.

قدم تقرير(Martre***) عدد من الاقتراحات و منها نشر ممارسات الذكاء الاقتصادي على مستوى المنظمة و تعظيم تدفقات المعلومات بين القطاع العام و الخاص و تصميم بنوك المعطيات حسب حاجيات المستعملين و تجنيد عالم التربية و التكوين. و عند نشر تقرير (Carayon****) أعاد الحوار في مجال الذكاء الإقتصادي ***** و إستنتج التقرير عدم التعاون بين القطاع العام و الخاص و طالب بسياسة عمومية لذكاء الاقتصادي و التي ترتكز على توطيد التنافسية و لاسيما مرافقة المنظمات في غزو الأسواق الخارجية و إعداد جهاز الأمن الاقتصادي الذي ينجر عن إستعمال شبكات المعلومات و السيرورات الصناعية و الأدوات القانونية و بالخصوص في مجال الملكية الفكرية و وضع إستراتيجية التأثير و الانتشار في كل الأقاليم لقيام بعملية التحسيس و التكوين التي تناسب حاجيات المتعاملين الاقتصاديين و إقترح كذلك إنشاء صندوق الاستثمار خاص بالمنظمات التي فيها مصلحة إستراتيجية.

لقد سبق التقريران المذكوران تقارير أخرى طورت المفاهيم الخاصة بالذكاء الاقتصادي مع مرور الزمن و نذكر منها تقرير(Robert Salmon) لفائدة المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي الذي قام بجرد الوسائل الخاصة بالمعلومة الاقتصادية و كان ذلك في سنة 1963. إهتمام السلطات الفرنسية بالمعلومة ظهرت من خلال تقرير (Nora & Minc[3]) الذي سلم لرئيس الجمهورية في 1978 تحت عنوان "حوسبة المجتمع" و تنبأ هذا التقرير بالآثار الإجتماعية للمجتمع المحوسب و التي سوف تهز تقاليد السلطة بحيث أن التسلسل الهرمي يتغير من خلال إعادة النظر في المواقع الاجتماعية في المجتمع المحوسب و يصبح

---

[1] Hélène Masson, opcit, p 52.

* مارتر مدير عام سابق لتسلح و رئيس مدير عام لشركة aérospatiale و رئيس سابق للوكالة الفرنسية للقياس من سبتمبر 1992 إلى أكتوبر 1993 ترأس (Henri Martre) فوج عمل لدى المحافظة العامة للخطة و صدر التقرير في 14 فبراير 1994 خاص بالذكاء الاقتصادي.

** نائب في البرلمان الفرنسي لمقاطعة تارن (Tarn).

[2] تقرير مارتر، مرجع سابق.

*** في 1989 نشر تقرير المخطط العاشر لمجموعة عمل يرأسها (René Mayer) بخصوص موضوع المعلومة والتنافسية مما ترتب عنه في 1992 مهمة خاصة بالذكاء الاقتصادي والذي كلف بها المحافظ الرئيسي لتخطيط لجنة هونري مارتر .

**** كلف برنار كاريون (Bernard Carayon) مع بداية سنة 2003 بتقديم تقرير يهدف إلى إعطاء دفع لذكاء الاقتصادي و سلم التقرير للوزير الأول في نهاية جوان 2003 تحت عنوان الذكاء الاقتصادي تنافسية و تناسق إجتماعي. نشير إلى أنه صدر في 2006 تقرير للبرلماني كاريون بعنوان بأسلحة متساوية.

***** كان رد الفعل الأول للحكومة الفرنسية عن تقرير Bernard Carayon تعيين ألان جويلية موظف سامي للذكاء الاقتصادي لدى الوزير الأول.

[3] Hélène Masson, opcit, p 67.

دور الدولة هام في مجال تبادل المعلومة باعتبارها أداة للسلطة*. كما لاحظ التقرير التأخر الملحوظ عند الفرنسيين في مجال بنوك المعطيات بحيث أن سبعة من بين إحدى عشر قاعدة المعطيات المرجعية (bibliographiques) في العالم تم إنتاجها في الولايات المتحدة الأمريكية و أن من 90% من قواعد المعطيات للمسألة أصلها أمريكي و يرجع التقرير هذا الفارق للدعم المالي و الوعي للرهان الذي تمثله السيطرة على المعلومة و أوصى التقرير بضرورة إنجاز بنك معطيات للخروج من الهيمنة الأمريكية و اعتبارها عملية ذات أولوية في دعم سياسة البحث لتمكن من إنشاء صناعة وطنية. في مجال المعلومات الرقمية صدر في أفريل 1979 تقرير حول المعلومة الاقتصادية و الذي أبرز ضرورة تطوير الهياكل الخاصة بالاتصالات السلكية و اللاسلكية. و في جويلية 1980 صدر تقريرين الأول لي (Alain Madek) و يتناول موضوع تدفقات المعلومة و المعطيات خارج الحدود و الثاني تقرير (J.P Chamoux) حول المعلومة بدون حدود ويتبعه في نوفمبر 1981 صدور تقرير (Crémieux Brilhac) بخصوص فرنسا و مرحلة ثورة المعلومات الرقمية و المعلوماتية في أمريكا ليقدم التقرير تدقيق في الفجوة القائمة في هذا المجال. في مارس 1983 ينشر تقرير (Philippe Lemoine) حول تكنولوجيات المعلومات و أخذت المحافظة العامة للخطة على عاتقها الاهتمام بالمعلومة و ضمن إطار تحضير المخطط الخامس صدر تقرير لفوج العمل الذي يرأسه(Henri Duprat) حول الاستثمارات الغير مادية و النمو الصناعي. مركز الاستشراف و التقييم يمول دراسة الذكاء الإستراتيجي الذي بواسطة جمعية نشر المعلومة التكنولوجية (ADITECH) بحيث خصص جزء هام من الدراسة لموضوع اليقظة الإستراتيجية في المنظمة مع إحتوائه للخطوط العريضة لسياسة اليقظة التكنولوجية.

في إطار الخطة العاشرة للمحافظة العامة للتخطيط تم نشر في ديسمبر 1990 تقرير (René Mayer) تحت عنوان "إعلام و تنافسية" و الذي يستخلص ضرورة إنشاء وكالة لنشر المعلومة التكنولوجية تحت وصاية وزارة الخارجية و وزارة التربية الوطنية لتقوم بالربط بين القطاعين و المنظمات وتزامن معه تقرير (Irion[1]) الصادر في جوان 1990 تحت عنوان مؤسسة المستقبل للمنظمة المتصلة المدمجة و الذي عالج إستراتيجية الذكاء التي وضعتها كل من الولايات المتحدة الأمريكية و اليابان الموجهة لضمان مزايا لصناعتها و إقترح التقرير إعداد سياسة صناعية التي تحدد فيها المحاور الإستراتيجية ذات الأولويات و تنظيم المنافسة من خلال تطوير البحث و هياكل الإبداع و التحويل و التثمين التكنولوجي مع إبراز مفهوم الذكاء الصناعي و الإقتصادي (المعلومة التنافسية). و صدر من بعد كل من تقرير فوج العمل لوزارة البحث و التكنولوجية في سبتمبر 1991 حول نوعية المنتوجات و خدمات المعلومات الموجه لصناعة و تقرير المجلس الاقتصادي الاجتماعي الصادر في سنة 1992 و الذي قدمته (Brion) بحيث عالج موضوع المعلومات الاقتصادية و الاجتماعية.

صدور في 1994 تقرير (Martre) نتج عنه الإجماع عند الفرنسيين في تعريف الذكاء الإقتصادي و في جانفي 1995 قدم (Philipe Caduc) النشاطات العشرة ذات الأولوية الخاصة بالذكاء الاقتصادي أمام اللجنة الوزارية المشتركة لاستعلام مما ساعد على نشر في ماي 1996 تعليمة الوزير الأول حول فتح مصالح المعلومات و التوثيق لمصالح الدولة على الأنترنيت. و في سبتمبر 1996 يصدر تقرير (Thierry Miléo) حول شبكات مجتمع المعلومات وفي نوفمبر 1996 تنشر الأمانة العامة لدفاع الوطني تقرير بعنوان الذكاء الاقتصادي رهان وطني و في ديسمبر 1996 يقدم تقرير إلى الوزير الأول حول سياسة الذكاء الاقتصادي في فرنسا من طرف لجنة التنافسية و الأمن الإقتصادي و الذي تزامن مع تقرير الذكاء الإقليمي الذي أعده(Caduc Philip & Clerc Philip) لشرح المخطط الجهوي لذكاء الاقتصادي في منطقة باس نورماندي.

---

* التوازن في المجتمع المحوسب يكون صعب لأن المجتمع يتنظم حول ثلاثة طبقات (التي توافق ثلاثة وظائف) و أنظمة تنظيم معلومات بحيث الطبقة الأولى يتحدد فيها مشروع المجتمع (المشروع الجماعي) و الطبقة الثانية تتنظم و تتضارب فيها المشاريع الثقافية و العلاقية و تشكل مجال لساحة المعلوماتية و أخيرا طبقة السوق (حول نظام الأسعار) و الذي يحتوي و يعبر عن الرغبات العفوية لمجموعات و التي تخص السلع المتداولة و القابلة للقياس الكمي.

[1] Groupe présidé par Bernard Irion, rapport intitulé l’usine du future et l’entreprise communicante intégrée, Paris, Commissariat Général du Plan, la Documentation Française, 1990, p 45.

منذ 1997 أصبح الإهتمام أكثر فأكثر بالأنترنيت بحيث سلم للوزير الأول في أفريل 1997 تقرير عنوانه الأنترنيت رهان حقيقي لفرنسا و الذي قام به (Patrice Martin Lalande) كما قدمت المحافظة العامة للخطة تقرير للحكومة في ماي 1997 بعنوان من الدفاع الاقتصادي إلي الأمن الاقتصادي و صاحبه (Jean Louis Levet) و في ديسمبر 1997 تقرير لجنة التنافسية و الأمن الإقتصادي و الذي تناول المدخل إلى أمن في الأنترنيت. في جويلية 1998 صدر تقرير عن مجلس الدولة حول الأنترنيت و الشبكات الرقمية و الذي عالج الجانب القانوني و الجبائي الخاص بإشكال نشر المعلومات العمومية كما تناول تقرير (Dieudonné Mandelkern) موضوع عنوانه نشر المعطيات العمومية و الثورة الرقمية و الصادر في نوفمبر 1999 و الفكرة البارزة هو أن التقارير العمومية لا تدخل في قانون الملكية الفكرية و يجب نشرها. و كان لكل هذه التقارير دور في بلورة مفهوم الذكاء الإقتصادي ليستوعبها أصحاب القرار.

ثالثا إقحام تعليم الذكاء الاقتصادي: مع بداية التسعينات بادرت مؤسسات تعليمية فرنسية في التكوين في مجال اليقظة كما إقترحت هذه المؤسسات التعليمية الشهادات التالية:

- ✓ إنشاء شهادة الدراسات المعمقة الخاصة بالمعلومات الإستراتيجية و التقنية بجامعة (Aix Marseille) في 1989 و كان التكوين يهتم باليقظة العلمية و التقنية كما تم إنشاء أول ماستر متخصص في الذكاء الاقتصادي و إدارة المشاريع بجامعة (CERAM- NICE) و بالتعاون مع غرفة التجارة و الصناعة لمنطقة (Nice cote d'azur) بالشراكة مع جامعة مارسيليا الثالثة.
- ✓ جامعة (Clermont II) تعرض في 1995شهادة خاصة بالإستشراف لنوعية إدارة الابداع و الذكاء الاقتصادي بالتعاون مع المعهد الأوربي لنوعية الكلية و غرفة التجارة و الصناعة لناحية (Vichy).
- ✓ جامعة (Poitiers) تسلم منذ 1996 شهادة الدراسات العليا المتخصصة في الذكاء الاقتصادي و تطوير المنظمات و نفس الشهادة في نفس الفترة يعرضها كل من معهد الاتصال و التكنولوجيات الجديدة بي(Enteroscope) و الخاصة بالذكاء الاقتصادي و تطوير المنظمات. هذه الشهادة تولى الاهتمام بالتوجه العلمي و إدارة الأعمال بالذكاء الاقتصادي. كما تضمنجامعة مارن لافالي شهادتين الأولى خاصة بهندسة الذكاء الاقتصادي و الثانية خاصة بالمعلومات و الأمن. هذان الشهدتان يهتمان بالمسائل الخاصة بوضع أنظمة لليقظة و جمع المعلومات و الأبعاد الأمنية لذكاء الاقتصادي.
- ✓ المدرسة العليا للمهندسين في الإلكتروتكنيك بي باريس تعرض منذ 1997 شهادة الماستر في إختصاص الذكاء العلمي و التقني و الاقتصادي و تدرس المقاييس التي تتناول الرهانات الاقتصادية و التنظيمية و الثقافية و الاقتصادية و عولمة تكنولوجيات الإعلام و الاتصال.
- ✓ و في 1997 كريستيان هاربيلوا ينشأ المدرسة لحرب الاقتصادي مع الجنيرال بيشوا ديكلوا كما قامت في نفس الفترة منظمة (SIECA) بإنشاء أكاديمية لذكاء الاقتصادي بهدف التعليم و تطوير النظريات و الممارسات الخاصة بالذكاء الاقتصادي.
- ✓ في سبتمبر 1998 قدمت المدرسة العليا لتجارة لي (Dijon)عرض ماستر في الذكاء الاقتصادي بالتعاون مع الغرفة التجارية و الصناعية لناحية ديجون و بالتعاون أيضا مع الوكالة الجهوية للاعلام العلمي و التقني (ARIST) و شركة (INTELLO).

المعهد العالي لدراسات العليا لدفاع الوطني.Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale (IHEDN) ينظم منذ ماي 1995 دورات تكوينية لمدة 6 أيام على مدى شهرين خاصة بالذكاء الإقتصادي لفائدة الإطارات و يتناول هذا التكويين المواضيع التي تخص المعلومات و دورها في إستراتيجية تطوير المنظمات و التهديدات الجديدة وإستراتيجية التصدير و الشبكات الأروبية.

التكوين في مجال الذكاء لاقتصادي يوفر لدى المتعاملين لغة مشتركة وقد بادر في 23 ماي 2005 الموظف السامي لذكاء الاقتصادي (HRIE) لدى الأمانة العامة للدفاع الوطني بضبط مع لجنة وطنية إستشارية (16 باحث و أستاذ يمثلون 14 مؤسسة تعليمية) مرجع خاص بالتكوين في الذكاء الاقتصادي و الذي تضمن المحيط والمنافسة و المنظمات و إدارة المعلومة والمعارف و حماية والدفاع على الأملاك

المعلوماتية والمعارف و التأثير وعمليات المضادة للتأثير. مع بداية سنة 2010 أصبحت جل الجامعات تعرض شهادة الماستر في الذكاء الإقتصادي و أصبح الحديث الأن عن الترتيب لهذه الشاهدات في فرنسا[1] و في العالم بالمقارنة مع 22 دولة[2].

رابعا شبكات و بنوك المعطيات: لتدارك التأخر مع أمريكا في مجال بنوك المعطيات و إدارتها قام ممثلون عن المعهد الوطني للإحصاء الإقتصادي و الاجتماعي في 1971 بمهمة إستكشافية في أمريكا و إستنتجت البعثة ببروز تصميم جديد و مدمج لنظام المعلومات و على إثر ذلك قام الفرنسيون بإطلاق مشروع (Cyclades) لفترة ما بين 1971-1976 ليوازي إطلاق مشروع (Arpanet) في أمريكا و الهدف من المشروع ربط مجموعة من المراكز الجامعية. مع بداية 1970 المفوضية للبحث العلمي و التقني (التي تم إنشاؤها بمرسوم الصادر في 8 أفريل 1961) قامت بإنشاء لجنة التوثيق و الجمعية الوطنية لدراسة التوثيق في إطار التحضير للمخطط السادس (1970-1975) للمحافظة العامة للخطة بغرض التوصل إلى عصرنة التوثيق العلمي و التقني لمواجهة هيمنة المنشورات العلمية و التقنية الأجنبية و لا سيما الأمريكية. و لتدارك التأخر الفرنسي في مجال تدفق المعلومات الرقمية و تكنولوجيات المعلومات أطلقت المديرية العامة للاتصالات في 1975 مشروع خاص بإنجاز أول شبكة وطنية للمعطيات بالحزم باسم « Transpac» وتم تشغيله في سنة 1978 وتم ربطه ليمكن الولوج إلى الشبكات الأمريكية و الكندية و الأوروبية و لتتمكن الهيئات و المنظمات من معالجة موحدة للمعلومة الإقتصادية. و بغرض معالجة المعلومة العلمية و التقنية تم إنشاء في سنة 1972 المجلس الوطني للإحصاء كما أنشأت وزارة الصناعة في سنة 1973 المكتب الوطني للمعلومة العلمية و التقنية و مركز التوثيق العلمي و التقني التابع لمركز الوطني للبحث العلمي الذي قام بإعداد قاعدة المعطيات العلمية. سنة 1974 عرفت إنطلاق مشروع (SAFARI) و الخاص بإنشاء بنك المعطيات الخاص بالأشخاص و المنظمات و بمقتضى المرسوم الصادر في 1979 تم إنشاء مهمة وزارية مشتركة للإعلام العلمي و التقني (MIDIST) خلفا للمكتب الوطني للإعلام العلمي و التقني و تعتبر مصدر إنشاء عدة هياكل و منها وكالة المعالجة الآلية للمعلومة ومركز الدراسات التقنية المتطورة* و الوكالة الجامعية لنشر الإعلام العلمي و التقني. كما قامت وزارة التربية الوطنية بتحويل مديرية المكتبات إلى مديرية المكتبات و المتاحف و المعلومات العلمية و التقنية خلال سنة 1982 مع دعمها بسبعة وحدات جهوية لتكوين و ترقية المعلومة التقنية و العلمية في الأوساط الجامعية مع إمتصاصها للهيئة المكلفة بخدمات المعلومات العلمية و التقنية في الجامعات الفرنسية (AUDIST) و التي تستعمل النادل الوطني للجامعات (SUNSIT). في 1982 أنشأ مركز التوثيق للعلوم الإنسانية** قاعدة المعطيات (Francis) و التي يمكن مسألتها عن بعد بواسطة النادلين (Télésystèmes & Questel) و(GCam).
أما هيكل الشبكة الرقمية الفرنسي عرف البداية في جويلية 1984 لما صادقت الحكومة على مشروع (Vidéotex) و هو دليل إلكتروني إقترحته وزارة الاتصال و يديره نادل(TRANSPAC) لاستشارة و مفتوح للجمهور مجانا وفي جويلية 1988 تم ربط مع NSFNET لربط فرنسا بالأنترنيت. و تم الإعلان في ديسمبر 1999 هجرة مصالح الدولة النظام الشبكي الفرنسي (Minitel) إلى الأنترنيت مما يشير إلي التخلي نهائيا عن الربط الشبكي العالمي لتهيمن عليه أمريكا. أما الشبكات البشرية الفرنسية القائمة و التي تعمل في إطار الذكاء الاقتصادي نشير إلي أهمها :

✓ **الشبكة العالمية لجمع المعلومات** ترتكز على التواجد الدبلوماسي الفرنسي في الخارج ومناصب التوسيع الاقتصاديPEE :Poste d'Expansion Économique التابعين لوزارة الاقتصاد. مديرية العلاقات الخارجية الاقتصادية بوزارة الاقتصاد متواجدة في 135 دولة في إطار 160 مهمة اقتصادية أي 3600

---

[1] http://www.meilleurs-masters.com/master-intelligence-economique-et-knowledge-management.html (visité le 10/10/2012)

[2] http://www.best-masters.com/ranking-master-business-intelligence-knowledge-and-security-management.html#.UQpNBr819cg (visité le 10/10/2012).

* Centre des Études des Techniques Avancées (CESTA) qui a été fermé en 1988.

** Centre de Documentation des Sciences Humaines (CDSH).

عضو في العالم و يتم إدارة الكم الهائل من المعلومات من خلال شبكة الأنترنت. مناصب التوسع الإقتصادي تديرها (Ubifrance) تحت وصاية وزارة الاقتصاد.

✓ ***شبكة غرف الصناعة والتجارة*** لتصبح جهاز جهوي لذكاء الاقتصادي في فرنسا لا سيما في مجال الترقية بحيث في 1995 قامت بإنشاء شبكة الخبراء للإعلام الإستراتيجي (RESIS) بين 5 غرف التجارة و الصناعة لمنطقة ثم تتوسع فيما بعد.

✓ ***المراكز الجهوية لتحويل التكنولوجي*** (Centres Régionaux d'Innovation et de transfert de Technologies (CRITT بحيث تجمع هذه المراكز مستشاري في التطوير التكنولوجي ولها دور الوساطة بين المنظمات ومراكز الكفاءات التكنولوجية لاسيما المخابر و مؤسسات البحث والتعليم العالي ودورها هو دعم الإبداع التكنولوجي ونشر التكنولوجيات المفتاحية لغرض تطوير المستوى التكنولوجي للمنظمات الصغيرة والمتوسطة بالإضافة إلى تسهيل إستعمال تجهيزات مراكز الموارد والقواعد التكنولوجية[1].

✓ ***شبكة النشر التكنولوجي*** Réseau de Diffusion Technologique ومن مهامها إقتراح للمنظمات خاصة التي ليست متعودة على الشراكة التكنولوجية أو سيرورة الإبداع أو التحويل التكنولوجي وساطة لإبراز الحاجيات التكنولوجية وتسهيل الوصول إلى أحسن الكفاءات التي تكون قادرة على تلبية الطلب لتمكينها من إدماج التكنولوجيات في إستراتجيتها وتسهيل الاستفادة من الدعم المالي والخدمة العمومية* من المراكز التي تحصلت على علامة مركز تكنولوجيا الموارد**.

✓ ***مراكز ترحيل الإبداع***(Centre relais innovation) بإعتبارها وسيط في نشر التكنولوجيات و تساعد المنظمات للاحتضان تكنولوجيات الجديدة الغائبة و في إيجاد شريك في مجال الخبرة التكنولوجية العالية.

✓ ***الوكالات الجهوية للإبداع و التحويل التكنولوجي***(ARTT)*** لقد أسندت لوكالة الناحية الوسطى مهمتين وهما تنشيط الشبكة و الإقليم و هندسة المشاريع بالإضافة إلى خدمة اليقظة و الذكاء الاقتصادي على عكس وكالة الألزاس التي تقوم بتحديد و المرافقة لكل مبادرة تخص إنشاء المناطق الصناعية و فك الحواجز التي تحول دون ربط بين مراكز الكفاءات و المنظمات[2].

خامسا تطور القوانين الخاصة بتدفق المعلومات: لقد تمت إعادة النظر في جمع المعلومات لصالح الدولة من خلال المرسوم الصادر في 17 نوفمبر 1951 المعدل للمرسوم الصادر في 1883 المحدد لصلاحيات مصالح الاستعلامات العامة و مركزية الاستعلامات ذات الطابع السياسي و الاجتماعي و الإقتصادي بإعتباره ضرورة للإعلام الحكومة. كما صدر تشريع خاص بتنظيم يضمن حماية المعلومة الاقتصادية و نذكر منها على الخصوص:

✓ المساس بأسرار النشاط الإقتصادي من خلال قانون 26 جويلية 68-678 المتعلق بإيصال الوثائق التي تحتوي على المعلومات ذات الطابع الاقتصادي و التجاري و الصناعي و المالي أو التقني للأشخاص المعنويين أو الماديين الأجانب. و في 1972 صدر قانون يحمل رقم 72-593 المؤرخ في 5 جويلية المتعلق بالمساس الممكن لأسرار الصناعة و التجارة عن طريق تصرف جوسسة المنظمات أو المؤسسات

---

[1] Hayet KENDEL, stratégie d'agglomération d'entreprises scientifiques et technologiques dans la filière « Électricité –Électronique- Électroménagers » en Algérie, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université Paul Cézanne, Aix Marseille 3, 2007, p 54-56.

* هذه الشبكات تم و ضعها في بداية 1989 في أربعة نواحي نموذجية و في 1996 يشمل الجهاز حاليا 21 ناحية و يضم 1247 مستشار عام و مختص قادمون من ثلاثين هيئة لكل ناحية.

** مركز تكنولوجية الموارد عبارة عن علامة الجودة فرنسية الخاصة بهياكل الدعم التكنولوجي للمنظمات تم وضعها في 1996 من طرف وزارة البحث العلمي و وزارة الصناعة و تهدف إلى تقديم ضمان للمنظمات الصغيرة و المتوسطة بأن الهيئة التي يتقدمون إليها قادرة على إعطاء أجوبة ملائمة و النوعية في مجال الخدمات التكنولوجية حسب الطلب.

*** الوكالة الجهوية للإبداع و التحويل التكنولوجي لناحية الوسطى و الألزاس (Alsace) تم إنشاؤها في 2000 و عرفت إعادة هيكلة مهامها و تحولت إلى الوكالة الجهوية للإبداع و عددها ستة كالتالي : الألزاس و بيكاردي و أكيتان و ميدي بيريني و النورماندي و رون ألب و أصبح دورها يرتكز على التنسيق مع هياكل البحث العمومي و المراكز التقنية.

[2] Émilie-Pauline Gallié, attractivité des territoires : politiques nationales et régionales de recherche et d'innovation en France, Rapport de l'Institut pour le Management de la Recherche et de l'Innovation (IMRI), Université Paris Dauphine, mars 2007, p 23-25.

العمومية أو الخاصة بالدفاع الوطني و عدله القانون بقانون 80-538 الصادر في 16 جويلية 1980 المتضمن إبلاغ الوثائق و المعلومات ذات الطابع الاقتصادي و التجاري و الصناعي و المالي والتقني للأشخاص المعنويين و الماديين الأجانب. كما يتضمن القانون الجزائي حماية الخبرة الخاصة بالصناعة و التعدي على سرية المصنع أو الخبرة و توظيف مستخدمي المنافس بشكل يضر به و نشر معلومات مشوهة كما عالج قانون 78-753 المؤرخ في 17 جويلية الخاص بالولوج إلى الوثائق الإدارية من طرف الجمهور.

✓ محاربة الجوسسة الاقتصادية بحيث عرفت المصالح الأساسية للأمة د في المادة 1-401 من القانون الجزائي الفرنسي ثم تأتي المواد من 1-411 إلى 11-411 لتجرم المساس بالمصالح[1].

✓ إحترام الحريات بحيث المعلومات المتوفرة لدى الإدارة الخاصة يضبطها القانون رقم 17-78 المؤرخ في 6 جانفي و المتعلق بمعلومات الإعلام الآلي و الحريات و الذي تمت بموجبه إنشاء اللجنة الوطنية لإعلام الآلي و الحريات.

✓ سن القانون 79-179 المؤرخ في 6 مارس 1979 إنشاء معهد الدراسات العليا لدفاع الوطني.

✓ نشر مرسوم 86-317 المتعلق بإنشاء المفوضية الوزارية المشتركة لأمن منظومات المعلومات و المصلحة المركزية للأمن على أنظمة المعلومات و طبقا للمرسوم 86-318 تم تعويض مركز الدراسات العليا لتشفير بمركز الدراسات العليا لأمن أنظمة المعلومة و في ديسمبر 1992 صدر مرسوم حول تهيئة التشفير لأغراض مدنية .

أخذ بعين الاعتبار تنافسية المنظمات يتطلب حماية المنظمة الحساسة من فقدان السيطرة على الرأسمال الاجتماعي و السيطرة على الأملاك العلمية مما أدى بالحكومة الفرنسية إلى مراقبة الاستثمارات الأجنبية من خلال القانون رقم 91343–2004 المؤرخ في 9 ديسمبر 2004 والمرسوم 30 ديسمبر 2005 الخاص بالاستثمارات الأجنبية للأسواق المالية بحيث تم وضع إجراء الترخيص للحد من مراقبة غير مرغوب فيها لرأسمال الاجتماعي من المستثمرين الأجانب لنشاطات التي تخص الدفاع أو الأمن العمومي والإبداع في قطاعات مفتاحية. كما يشمل الترخيص تحويل النشاط إلى الخارج لقطاعات الإستراتيجية في مجال الشركات المسعرة في البورصة فالعلاقات المالية بين فرنسا و الخارج حرة و لكن هذه الحرية تؤطرها المادة 12-215 من قانون النقد و المال و المادة 30 من القانون 1343 – 2004 و الأمرية رقم 429-2005 المؤرخة في 6 ماي 2005 و اللذان يشيران بأن الاستثمارات الأجنبية التي تمس النشاطات التي تدخل في ممارسة سلطة عمومية أو تكون ضمن قطاع إستراتيجي تخضع لترخيص مسبق من الوزير المكلف بالمالية و الهدف حماية الصناعة الفرنسية مع ضمان جاذبية البلد للاستثمارات الأجنبية الخارجية.

أما فيما يخص التعليمات الحكومية نذكر:

✓ تعليمة وزارية مشتركة الصادرة في مارس 1993 حول حماية الأملاك العلمية في التبادلات الدولية و تعليمة وزير الداخلية الصادرة في أفريل 1995 و المتضمنة تنظيم أمن منظومات المعلومة

✓ في فبراير 1994 يصدر الوزير الأول تعليمة حول نشر المعطيات ذات الطابع العمومي بحيث يلزم الإدارات و المصالح العمومية التي بحوزتها معلومات غير سرية و تحتوي على أهمية بالنسبة للجمهور و على الخصوص المنظمات الاقتصادية النظر في النشر.

✓ و في أفريل 1995 تعليمة وزير الاقتصاد و الميزانية حول الدفاع الاقتصادي و التي تضمنت تعريف الدفاع الاقتصادي و فسرت علاقة الدفاع الإقتصادي بموضوع الذكاء الاقتصادي و عدلتها التعليمة رقم 0200005-C المؤرخة في 14 فبراير 2002 لوزير لاقتصاد و المتعلقة بتنظيم الدفاع الاقتصادي.

---

[1] لاسيما المادة 5-411 التي تتطرق إلي عمل جمع أو قطف و المادة 6-411 التي تشير إلي العمل لصالح سلطة أو منظمة و المادة 7- و 8-411 الخاصتان بتسليم لقوات أجنبية المعلومات و كل أشكال الجوسسة وكذا الشق الاقتصادي كالتحويل الغير قانوني للتكنولوجيات ولاسيما تسليم السيرورات باعتبارها جرائم.

✓ تعليمة الوزير الأول* المؤرخة في 15 ماي 1996 المتعلقة بالاتصال و المعلومات و توثيق مصالح الدولة على شبكات الاتصال فرضت على كل الوزارات بأن تقتني و تقدم خدمتها الخاصة بالمعلومات و التوثيق و الاتصال عبر الأنترنيت قبل 31 ديسمبر 1997 و عبر المواقع الإلكترونية للدوائر الوزارية.

سادسا الآليات المالية لخدمة الذكاء الإقتصادي: يمكن للمنظمات التي تنتمي للقطاعات الإستراتيجية المحددة من طرف اللجنة الدائمة لذكاء الإقتصادي الاستفادة من تمويل من صندوق الاستثمار و تقوم المنظمات المعنية بطلب تمويل أمام لجنة تقنية المتشكلة من ممثلين من وزارة الصناعة و لكل من البحث العلمي و الدفاع و الداخلية و يرأسها المسؤول الوطني عن الذكاء الإقتصادي[1]. تهتم هذه اللجنة بمراقبة الطابع الإبداعي و المجالات المفتاحية و عندما تعطي الموافقة التقنية يقدم للخبرة المالية التي يشرف عليها الصندوق و عندما تتوفر النجاعة المالية للمشروع يقدم تمويل يتراوح ما بين 100 ألف أورو إلى واحد مليون أورو لكل مشروع.** تقدم الحكومة ميزانية 250 مليون سنويا أورو لتمويل مختلف صناديق الاستثمار الخاصة بالذكاء الإقتصادي و التي تلتفت لنشاطات كالتالي:

- ✓ ***Aerofund*** تم إنشاؤه في 2000 ليحقق لاستثمارات في وضعية أقلية في الرأسمال الاجتماعي و القطاعات التي يهتم بها على الخصوص تتمثل في المواصلات و المناولة في الطيران و رأسمال الصندوق يعادل 50 مليار أورو و تمتلكه شركة الطيران EADS والشركة المسيرة له ACE Management .
- ✓ صندوق**Emertec2** : تم إنشاءه في جانفي 2005 و الموجه للاستثمار في الشركات المبدعة ذات التكنولوجيات العالية و يختص الصندوق في الميكرو و النانو تكنولوجيا (ميكرو إليكترونيك و الهندسة الكهربائية...) و له طابع صندوق التوظيف المشترك و رأسماله 32 مليار أورو و المساهم فيه الأساسي المفوضية لطاقة النووية (Emertec gestion). الاستثمار يكون على شكل حصص ذات أقلية في رأسمال الاجتماعي للمنظمات التي يمولها.
- ✓ صندوق **Occam 1**: مولته مجموعة EADS و مكلف بدعم المشاريع المتعلقة بتكنولوجيات الأمن العام للمعلوماتية و أمن الهياكل و وسائل النقل و السيرورات الصناعية و تديره شركة OCCAM gestion و رأسماله يقدر بي 25 مليار أورو.
- ✓ **Fonds de sécurité** : تم إنشائه في 2001 من طرف مجموعة Thalès و مكلف بمجال الأمن الشامل (الحماية لاسيما المعلوماتية و المنظمات الكبرى) و يتموقع في المنظمات التي تنشط في الدفاع و الأمن المدني و الأمن الصناعي و له رأسمال يساوي 50 مليار أورو.
- ✓ ***Financière de Brienne*** مختص في تكنولوجيات عالية في مجالات القطاعات الإستراتيجية لاسيما الفضائية والدفاع و الأمن المشترك و تديره ACE management و يقدر رأسماله بي 50 مليار أورو.
- ✓ صندوق Biocam 2 : يهتم بالاستثمار في الشركات التي تنشط في البيوتكنولوجية و تديره شركة Biocam Gestion و يقدر رأسماله بي 85 مليار أورو.
- ✓ صندوق **Demeter** : و يهتم بالنشطات الخاصة بالطاقات المتجددة و الجديدة و رأسماله يعادل 82 مليار أورو و تديره شركة Demeter Partners.

---

* الجريدة الرسمية المؤرخة في 19 ماي 1996. كل وزارة عليها أن تكون بحوزتها موقع على الأنترنيت قبل 31 ديسمبر 1997 تحت وقعة gouv.fr بحيث المحتوى يخضع إلى مراقبة SIG و CCDA حسب محتوى القرار 16 ماي 1997 المتضمن نموذج معالجة المعلومة الرسمية المعمول بها في إطار موقع الأنترنيت (الجريدة الرسمية المؤرخة في 18 ماي 1997) .

[1] www.aiip.org (visité le 04/01/2012).

** تم قبول تمويل 40 مشروع من بين 3200 بمبالغ تتراوح ما بين 1 إلى 3 مليون دولار و شملت عموما المنظمات الصغيرة و المتوسطة المبدعة ذات نمو متميز بدون من أن تكون لها الأغلبية في الأسهم كما تهتم هذه الصناديق بملاحظة ما يجري من خلال الطلبات بحيث تتوفر لها معلومات هامة على المنظمات مما يمكنها من المسح الشامل لتكنولوجيات و أعطيت أهمية للمنظمات المختصة في البرمجيات و المحركات الخاصة بالتحليل اللغوي و إستعادة المعطيات على الشبكات المعلوماتية و الأمن المعلوماتي و المنظمات المختصة في البيوتكنولوجيا.

سابعا الجمعيات التي تعمل في مجال الذكاء الاقتصادي:و نشير إلي أهمها:

✓ جمعية SCIP الفرنسية التي أنشأت من طرف برينو مرتيني و فيليب بومار و روبير فييوموا و جون إيف برينو مارتني في سنة 1992 و كانت تضم 400 عضو عند إنشائها و نذكر أنها إحدى فروع SCIP الأمريكية المتواجدة في 40 بلد. و شارك روادها في الملتقيات و نشرت أعمال و كتب لا تقل أهمية.

✓ الجمعية الفرنسية لتطوير الذكاء الاقتصادي (AFDIE) عرفت الإنطلاقة في 3 أفريل 1997 مع إنعقاد أول جمعية عامة. تهدف هذه الجمعية لتنشيط جالية وطنية و أوربية و تجنيدها حول منهج الذكاء الاقتصادي و تنظم ملتقيات وطنية (الأول كان 1998فيتولوز و الثاني في مارسيليا في 1999) و الندوات بالتعاون مع الجامعات كما إعتمدت إبتداءا من مارس 1997 إصدار مجلة الذكاء الاقتصادي* لتحتوي على مقالات الجامعين و الباحثين و شهود لمسؤولين من القطاع العام و الخاص و في جوان 1999 قامت بعملية مسائلة 5000 منظمة لاستطلاع حول موضوع اليقظة و الذكاء الاقتصادي.

✓ فيدرالية المحترفين في الذكاء الاقتصادي (FEPIE): التي أداعت قانونها الأساسي في 30 جوان 2005 و يرأسها الأميرال لاكوست و نشرت ميثاق أخلاق مهنة الذكاء الاقتصادي و خصوصية وظائفه.

✓ الجمعية المستقلة للمعلومة المهنية (AIIP): تساعد المختصين في المعلومة وتقترح لهم منتدى التبادل[1].

المبحث 2 : تجارب بعض الدول النامية التي تبني مشروع الذكاء الإقتصادي

حسب نفس المنهجية المتبعة و التي بموجبها تم عرض تجارب بعض الدول الصناعية سوف نحاول في هذا المبحث طرح التجارب الفتية في إنشاء الذكاء الإقتصادي في الدول الإفريقية ثم التركيز على الدول المغاربية لاقتراح نموذج خاص بالجزائر.

المطلب 1 : تجربة بعض الدول الإفريقية في إنشاء الذكاء الإقتصادي

تقسم إفريقيا إلى ثلاثة مناطق بالنظر إلى الموارد الطبيعية التي تحتضنها فنجد إفريقيا الشمالية التي تحدها الصحراء من الجنوب وإفريقيا الصحراوية (Subsaharienne) الفقيرة من الموارد والجنوب الغني بالمنجم كما تضم إفريقيا خمسة تكتلات إقتصادية إقليمية و بدأت الدول الإفريقية تتفهم لأهمية الذكاء الإقتصادي[2] وهي على العموم في مرحلة البداية أي الإنشاء و تخص التحسيس و التكوين.

من جانب المنتديات أو اللقاءات الإفريقية الخاصة بالذكاء الإقتصادي أحصا(BULINGE & DIALLO[3]) مع بداية 2000 تنظيم أربعة لقاءات التي مكنت من جمع المختصين في مجال الذكاء الإقتصادي و إستنتاجا في بأن الذكاء الإقتصادي تم طرحه على أنه السبيل لحل مشاكل التنمية في إفريقيا مع ترجيح الإهتمام بتنمية التكنولوجيات الجديدة أكثر عن موضوع الذكاء الإقتصادي.

فحتما التجارب تختلف من دولة إلى أخرى ونذكر البعض منها:

* اللجنة العلمية مكونة من بروفسور جامعة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و موظفين سامين في الدفاع و رؤساء الفيدراليات المهنية و مسؤولين وزارة الاقتصاد و المالية و الصناعة.

[1] Nadège Guénec, opcit, p 120.

[2] نظم مكتب (Sopel) سزبال بالشراكة مع البنك الدولي لقاءات في 2000 ،2001 و 2002 و 2003.

[3] Franck Bulinge & Aminata Diallo, opcit, p 5.

✓ **إفريقيا الجنوبية**: بعد نهاية نظام التمييز العنصري في 1994 والذي حفز التطوير التنافسي أدى إلى بروز جمعيات تنشط في مجال الذكاء الإقتصادي وهذا دليل على النضج في هذا البلد ونذكر منهاSCIP* جنوب إفريقيا التي أنشأت في 1999 و جمعية المحترفين في الذكاء التنافسي** التي تم إنشاؤها في سنة 2000 و التي تزامنت مع البحوث التي قدمها (Jonathan Calof***) والذي بادر مع (Wilma Viviers) في نفس السنة بدراسة تخص ممارسة منظمات جنوب إفريقيا في مجال الذكاء التنافسي (اليقظة التنافسية). كما تناول نفس الموضوع في سنة 2001 و في السنة الموالية قام بدراسة مجال ممارسة الذكاء التنافسي للمنظمات إفريقية الجنوبية المصدرة كما تنظمت عدة ملتقيات و تربصات لغرض التكوين والتحسيس[1] أما على المستوى المؤسساتي نجد الوكالة للإبداع التكنولوجي التي تضمن دور اليقظة التكنولوجية في البلد والعالم بغرض تقديم المعلومات لأصحاب القرار في القطاع العام والخاص وأن المنظمات الكبرى في قطاع الاتصالات كا MTN و Vodacom و قطاع المناجم أنشأت أنظمة الذكاء الإقتصاد يخاص بها حسب ما أشار إليه [2]Harbulot.

✓ **بوركينا فاسو** : تنظم لأول مرة ملتقى دولي بي واقادوقوا بين 12 و 13 سبتمبر 2011 حول الذكاء الإقتصادي ليتناول إستراتيجيات الإبداع والتنافسية وتم تنظيمها بالتعاون مع جمعية غرف التجارة الفرنسية بتمويل من الاتحاد الأوربي وكان يهدف الملتقى إلى التحسيس إلى ضرورة تبني إجراء الذكاء الإقتصادي كوسيلة لتوطيد قدرات الفاعلون العموميين والخواص[3].كما أنشأت غرفة التجارة و الصناعة البوركينابية خلال 2012 مصلحة الاستشراف و الذكاء الإقتصادي لتتكفل بإعداد مختلف إستراتيجيات الذكاء الاقتصادي[4].كما بادرت غرف التجارة و الصناعة البوركينابية من خلال إعادة هيكلة ملفها الآلي المتضمن 42 ألف منظمة إلى وضع قاعدة فيما يخص الملاحظة التي تهدف إلى نشر ضمن شبكتها ثقافة الذكاء الاقتصادي[5].كما أن بوركينافاسو إستفادت من قروض من مختلف المؤسسات الدولية (مثل البنك الإفريقي لتنمية) لتمويل برنامج الدعم للاستراتيجية التنمية المتسارعة و مناخ العمل و تضمنت البرنامج في أجزائها على في 2012 تشرف وزارة الصناعة و التجارة على تطوير الشراكة مع الشركات المتعددة الجنسيات و ترقية الذكاء الإقتصادي (إنشاء قاعدة معطيات خاصة بالمنظمات حسب الشعب (filières)و الربط فيما بينها ضمن شبكة و كذلك ربطها مع باقي العالم[6].كما أن البرنامج تطرق إلى باب خاص بالذكاء الاقتصادي و تضمن بأن الدولة سوف تأخذ على عاتقها ترقية الذكاء الاقتصادي بغرض توفير المعلومات النافعة التي تمكن من فهم و إستباق المحيط الوطني و الدولي و تحديد الفرص التي تمكن من الولوج إلى الأسواق بواسطة الإبداع و بالتالي تعتزم الدولة إلى ترقية: اليقظة التكنولوجية و الاقتصادية و إدارة الملكية الصناعية و حماية المعارف و الأمن الإقتصادي و إدارة إستغلال المعارف و المعلومة كما أن المجالات المفضلة التي لها علاقة بالعلوم و السيروروات الصناعية و التكنولوجية و الطبية[7].

---

* Society of Competitive Intelligence professionals South Africa SCIP et accessible sur le site : www.Scipsa.org.za et visité 07/09/2011.

** South African Association of Competitive intelligence Professional SAACIP (accessible sur le site: www.saacip.co.za. et visité le 07/09/2011.

*** قدم (Jonathan Calof) تعريف الذكاء التنافسي كما نشر عدة مقالات في مجالات دولية في كل من أمريكا وكندا وإفريقيا الجنوبية.

[1] Franck Bulinge & Aminata Diallo, opcit, p 7-8.

[2] www.afrique–innovante.com/developpement-durable/intelligence-économique (visité le 05/09/2011).

[3] www.ieafrique.com (visité le 05/09/2011).

[4] www.lesstratege.net (visité le 10/02/2012).

[5] www.cpccaf.org (visité le 04/01/2012).

[6] www.afdb.org (visité le 04/01/2012).

[7] Rapport stratégie de croissance accélérée et de développement durable SCADD « 2011-2015-Burkina Faso», Lucien Marie Noel Bembamba, Ministre de l'économie et des finances du Burkina Faso, 2010, p 38.

- ✓ **البنين:** عرفت البداية بعرض نقاش خاص بمفهوم الذكاء الاقتصادي من خلال ندوة التي تم تنظيمها في مارس 2009 و أتبعها ملتقي الذي تنظم من 14 إلى 15 من شهر أفريل 2010 و الذي كان يهدف إلي التحسيس بخصوص تنافسية المنظمات والذكاء الإقتصادي الإقليمي[1] بغرض و تطوير المنظمات و تنافسيتها كما تم فتح شهادة الماجستير في الذكاء الإقتصادي بالمعهد الدولي للإدارة بي كتنوا[2] وذلك إبتداءا من 2011.

- ✓ **الكنغو الديمقراطية (RDC)** لم يرقى مفهوم الذكاء الإقتصادي إلى مستوى النضج ويبقي غير معروف لدي المنظمات و لا تزال المبادرة حبيسة على مستوى الجامعات المبنية على تحسيس الطلبة[3] و ضمن هذا السياق قدم الأستاذ (MAX KUPPELESA ILUNGA) نداء يدعو الدولة إلى وضع نظام الذكاء الإقتصادي[4].

الإقتصادي[4].

- ✓ **الكنغوبرازفيل** : أشار (Armand BAHOUKA-DEBAT[5]) إلى وجود مؤهلات في مجال الذكاء الإقتصادي بحيث بادرت المديرية العامة للاتصال بمشروع وضع جهاز الذكاء الاقتصادي على مستوى هذه الإدارة و أخذ الطابع الرسمي مع التعديل الوزاري الذي تم في سبتمبر 2009 و الذي أحدث وزارة الاقتصاد و الخطة و تهيئة الإقليم و الإدماج. التنظيم الجديد في الهيكل التنظيمي للوزارة تضمن مديرية لذكاء الاقتصادي التابعة للمديرية العامة للاقتصاد. المؤهلات الموجودة جعلت من هذه الإدارة الواجهة التلقائية بين الدولة و عالم أصحاب الأعمال و عالم البحث و المجتمع المدني لتنظيم فضاء تعاون و نشر ثقافة الذكاء الاقتصادي و إحتوائه كنموذج و ثقافة الحاكمية النادرة التي تساعد على حل مشاكل رهان التنمية التي تواجه الكنغوبرازفيل منذ الاستقلال.

- ✓ **ساحل العاج** : لقد تم تسجيل تنظيم ملتقي دولي الذي تنظم في العاصمة أبيدجان والغرض منه التكوين والتحسين و الذي جرى من 12إلى 13 أكتوبر 2010 و تضمن الذكاء الإقتصادي واليقظة الإستراتجية كمواطن القوة للمنظمات[6] وملتقي ثاني تنظم بتاريخ 30 جويلية 2011 و تناول موضوع الذكاء الإقتصادي[7].

- ✓ **القابون:** بدأ الإهتمام بالذكاء الإقتصادي مع 2008 بحيث قام فوج الدراسات و الأبحاث حول الاتصال تحت رئاسة الأستاذ (Prosper Tonda Mabenda) التابع لمعهد الأبحاث للعلوم الإنسانية بجامعة عمر بونقوا بمبادرة تهدف لفهم رهانات الذكاء الاقتصادي و تحسيس المتعاملين العموميين و الخواص و الدولة بفوائد الذكاء الاقتصادي و راهنت الفرقة على إنشاء قطب وطني لذكاء الاقتصادي حول القطاعات الحيوية و التي بموجبها تلعب الجامعة والبحث دور استراتيجي[8].

---

[1] Intelligence économique en Afrique, interview de Christian Harbulot par Bonnet Romain, Afrique Innovante, le 10 novembre 2010, p 3.

[2] ندوة قدمها الأستاذ MATONDO KANGA بتاريخ 26 جويلية 2008 بعنوان الذكاء الإقتصادي عامل لتطوير المنظمات الكونغولية أمام طلبة دائرة إدارة المنظمات وتنظيم العمل و الخاصة بأعمال الأستاذ Didier MUMENGI الجامعية التي تناولت أهمية الذكاء الإقتصادي لبعث المنظمات الكونغولية.

[3] www.ieafrique.com (visité le 05/11/2011).

[4] www.pygmaillon.com (visité le 05/09/2011).

[5] Armand Bahouka-Debat, appropriation et mise en œuvre de l'intelligence et de la sécurité économique dans le contexte de l'économie Congolaise «une plateforme expérientielle : la direction générale de l'économie », thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Conservatoires Nationales des Arts et Métiers, France, 2011, p 482.

[6] www.aci-ci.com (visité le 05/10/2012).

[7] www.afriqueie.com (visité le 05/09/2011).

[8] www.gabonews.ga/actualite/actualites-200.php?article=5366 (visité le 02/02/2010).

- **السينغال:** نظم مركز الدراسات الدبلوماسية و الإستراتيجية ملتقى* و قدمته السلطات على أنه نقطة إنطلاق لسياسة عمومية لذكاء الاقتصادي بالسينغال و على إثرها أصبح هذا المركز يقدم تكوين و يسلم شهادة عليا مخصصة في الذكاء الاقتصادي و الاستراتيجي منذ 2009. كما إنجر على أثر ذلك إنشاء المدرسة الإفريقية للذكاء الإقتصادي و الإستراتيجي في دكار**. تهدف هذه المدرسة إلى تكوين أصحاب القرار في السنغال ومساعدة السلطات السنغالية في وضع جهاز وطني لذكاء الإقتصادي وتحسيس إطارات القطاعات العمومية و الخاصة من ممارسة الذكاء الإقتصادي و نشره على الدول الجهوية المجاورة و تخرجت أول دفعة من المدرسة في أكتوبر 2010 حسب (Harbulot[1]) كما نظمت الجمعية البرلمانية الفرنكوفونية دورة في دكار من 4 إلى 8 جويلية 2010 في مجال الذكاء الإقتصادي و تمت الإشارة في الدورة إلى أن الدول و المنظمات مطالبين بإعتماد تصرف هجومي في نشاطها لضمان الديمومة و التنافسية من خلال الترقب و طالبت الدول الفرنكوفونية بأن يكون لها جهاز للذكاء الاقتصادي لتصحيح الفوارق و تستفيد من فوائد العولمة التجارية كما صدر من الدورة عن لجنة التعاون و التنمية تقرير يحمل رقم 19 خاص بالذكاء الاقتصادي و الذي عرضه(Duffau[2]) . كما نظم إتحاد غرف غرف الصناعة و التجارة في دكار ورشة في يوم 22 نوفمبر 2010 لتعالج موضوع الذكاء الاقتصادي و تنظيم خدمة اليقظة الفعالة و كان يقصد منها معالجة الصفقات العمومية من خلال تطوير الشراكة بين قطاع العام و الخاص لتبادل المعلومات لضمان الشفافية[3]. للإشارة فإن المنظمات الكبيرة مثل شركة الكهرباء (SENELEC) وشركة التكرير (SAR) و شركة المياه (SDE) وشركة الإتصال (SONATEL) ليس لديها مصالح خاصة بالذكاء الإقتصادي ولكن تطلب هذه الخدمات من مكاتب الدراسات المحلية والأجنبية و على مستوى الدولة يوجد مستشار لرئيس الجمهورية مكلف بالذكاء الإقتصادي كما أن وزارة المالية تحتوي على نواة جهاز الذكاء الإقتصادي وأن الوكالة لترقية الصادرات (ASENEX) التي تم إنشاؤها في 2005 تحتوي على قطب الذكاء الإقتصادي والذي يجمع الكفاءات في مجال المعلومات التجارية والتجارة الإلكترونية بما فيها أدوات التسويق واليقظة التكنولوجية.

- **النيجر**: تم تسجيل ملتقى حول تنافسية المنظمات وذلك في مارس 2009.

- **الكاميرون:** المعهد العالمي لتكوين في تكنولوجيات الإعلام في العاصمة بياوندي أمضي شراكة مع جامعة (Angers II) لفتح عرض خاص بالتكوين في الماستر بعنوان تكنولوجيات الإعلام والاتصال و الذي يتناول بصفة مفصلة موضوع الذكاء الإقتصادي[4].

المطلب 2 : تجربة تونس في إنشاء الذكاء الإقتصادي

أوضح رئيس الجمعية التونسية للذكاء الإقتصادي بأن الذكاء الإقتصادي لم يأخذ الطابع الرسمي ولم تحتويه سياسة عمومية لها تصميم ومؤسسات رسمية كما أنه لا يوجد تقاليد تقاسم المعلومات بين المنظمات[5] وفهم (Harbulot[6]) بأن التونسيين يختصرون الذكاء الإقتصادي في مشروع إنشاء وكالة حكومية لجمع المعلومات لخدمة المنظمة.

---

* تحت الرعاية السامية لرئيس الجمهورية وادي و بالشراكة مع المفوضية لإصلاح الدولة و وكالة تنظيم الاتصالات اللاسلكية والبريد (ARTP) و وكالة الإعلام الآلي لدولة (ADIE) وبالتعاون مع المدرسة الحربية باريس تنظم الملتقى يوم 27 نوفمبر 2008.

** École Panafricaine d'intelligence économique et de stratégie EPIES.

[1] www.afrique–innovante.com/developpement-durable/intelligence-économique (visité le 05/09/2011).

[2] Rapport Jean-Pierre Dufau, intelligence économique, 36ème session de l'Assemblée Parlementaire de la Francophonie, document 19, Dakar (Sénégal) du 6 au 7 juillet 2010, 31 p.

[3] www.ieafrique.com (visité le 07/03/2012).

[4] www.iftcc-Sup/com/index.php/master (visité le 13/01/2012).

[5] اللقاء الذي أجراه رئيس الجمعية للذكاء الإقتصادي فتحي بن ميمون مع مجلة أفريكان ما نجمت بتاريخ 26 مارس 2012.

[6] Entretien de Christian Harbulot avec Romain Bonnet, opcit, p 4.

علاقة التونسيون مع الذكاء الإقتصادي عرف البداية من خلال الإهتمام باليقظة التي كانت تقوم به الوكالة لترقية الاستثمار(API:Agence de Promotion de l'investissement) بغرض القيام بدراسات عن أعمال و تنشرها للمنظمات من خلال مجلة تحمل عنوان رسالة الصناعة[1] وهي نشرة تصدر كل ثلاثة أشهر و ترافقها يقظة من خلال أخبار الوكالة في الصيغة الإلكترونية الموجهة إلى المشتركين وتحتوي على معلومات شخصية حسب القطاع وتغطي كل ما هو جديد في القوانين والتكنولوجية والإقتصاد ..الخ[2]. كما يقوم مركز الدراسات الخاصة بالتموقع الإستراتيجي للقطاعات النشاطات الصناعية والتي يتم من خلالها تحليل عوامل التنافسية وآفاق التطوير والقيام بالدراسات العمومية الخاصة بمحيط الصناعة والدراسات المونوغرافية (monographique) لصناعة التونسية ودراسة المشاريع بالإضافة إلى دراسات صناعية خاصة* . كما يقوم مركز التوثيق والإعلام الصناعي بتمكن المتعاملين بالولوج إلى بنوك المعطيات الوطنية والدولية والقيام باليقظة التكنولوجية ونشر معطيات ببليوغرافية و تكلفة عوامل الإنتاج كما يقوم بنشر بصفة دورية الظرف الإقتصادي و تم تدعيم شبكة اليقظة بمركز التوثيق واليقظة التكنولوجية في (Centime) في مجال صناعة الميكانيك والكهرباء ولإلكترونيك[3] .

كما أن (Bensahel) والأخرين[4] لم يخطئوا عندما توقعوا بأن تطور الصادرات والشراكة و إستقبال المنظمات الأجنبية في تونس (الاستثمارات الأجنبية) تفرض تطور أنظمة اليقظة كخطوة أولى ثم التوجه نحو الذكاء الإقليمي مع التذكير بأن الهدف الأول للذكاء الإقتصادي هو إنشاء موارد وثروات. بحيث على أثر هذا التخمين و لعدد أخر من الباحثين جاءت مبادرة البداية من خلال فتح النقاش بخصوص الذكاء الاقتصادي عبر الملتقى الدولي الأول المنظم من 14 إلى 16 فبراير 2008 بالحمامات و الذي تناول موضوع أنظمة المعلومات و الذكاء الاقتصادي و أتبعه بعد سنة ملتقى ثاني من 12 إلى 14 فبراير 2009 بالحمامات الذي تناول نفس الموضوع.

التعاون بين جامعة منوبة التونسية و الجامعة الفرنسية (Nancy 2) أثمر بتنظيم الملتقى الدولي الثالث بسوسة من 18 إلى 20 فبراير 2010 و بالرعاية من وزارة التعليم العالي و البحث و التكنولوجيا التونسية و إهتم الملتقي بمعالجة إشكالية نظم المعلومات و الذكاء الاقتصادي. ينتقل الملتقي في السنة الموالية إلى المغرب في طبعته الرابعة لتتعاون المدرسة العليا لتجارة الإلكترونية التونسية مع الجامعات المغربية و الفرنسية في تنظيم هذا الملتقي ثم يعود تنظيمه في تونس في طبعته الخامسة لينظم من 16 إلى 18 فبراير 2012 بجربة.

الإهتمام بالذكاء الاقتصادي تجسد بإنشاء شبكة لليقظة بغرض التطلع على كل الجوانب الخاصة باليقظة التجارية و الإقتصادية و إستفادة مشروع شبكة اليقظة و الذكاء الإقتصادي بدعم من الحكومة السويسرية بحيث تكفلت سويسرا بمبلغ قدره ثلاثة مئة ألف دولار أمريكي. ورافقه تنظيم ملتقى عنوانه الذكاء الإقتصادي في خدمة المنظمة و الذي إنعقد في منوبة بتاريخ 9 مارس 2010 وتكفلت بتنظيمه وزارة التجارة والصناعة التقليدية بالتعاون والتنسيق مع غرفة التجارة والصناعة و أرباب العمل والمؤسسات المكلفة بالتصدير.

---

[1] Imed Chellouf, Omar Ouattara& Henri Dou, la nécessité de la veille technologique en Tunisie, International Journal of Information Sciences for Decisions Making, n° 3 february, 1999, p 38.

[2] www.tunisianindustry.nat.tn (visité le 07/01/2012).

* الدراسات الصناعية تشمل كل من الصناعة الغذائية وصناعة مواد البناء و الخزف الزجاج، صناعة الميكانيك والحديد، الصناعات الكهربائية و الإلكترونية والكهرو منزلية، الصناعات الكيميائية، صناعة الجلود والأحذية، صناعات مختلفة ودراسات خاصة بوضع شبكة الإبداع (يمكن تحميل ملخص لكل هذه الدراسات على موقع وكالة ترقية الصناعة والإبداع التونسية (APII).

[3] fr.allafrica/stories/200702150634.html (visité le 07/11/2012).

[4] Bensahel Liliane, Coissard Steven & Ferguène Améziane, intelligence économique et développement territorial« le cas des pays du sud, 18ème colloque de l'Association de Sciences Régionale de Langue Française, Grenoble & Chambéry, du 11 au 13 juillet 2007, p 13.

و ينتظر من هذه الشبكة بأن تقوم بتقديم للحكومة والمؤسسات والمنظمات المعلومات النافعة حول فرص أعمال التصدير و توجهات الأسواق بهدف تعزيز التنافسية العالمية[1]. بدأ يأخذ التوجه العام للذكاء الإقتصادي في تونس خدمة التصدير و هذا ما يؤكده الملتقى الأخير الدولي الذي أخذ عنوان الذكاء الإقتصادي شعاع للولوج إلى الأسواق الممكنة (potentiel) والذي تنظم في 22 مارس 2012 في العاصمة تونس بالتعاون بين وزارة التجارة و الصناعة التقليدية والشبكة التونسية للذكاء والتحليل واليقظة الإقتصادية و كان يهدف إلى تلقين مبادئ الذكاء الإقتصادي أو كيف يتم بناء إستراتيجية مع تقديم و عرض لشبكة التونسية لليقظة والذكاء الإقتصادي[2].

الشبكة التونسية لليقظة و الذكاء الإقتصادي حسب (Ben Mouelli[3]) جاءت لتستهدف كل من :

- ✓ المنظمات التونسية المصدرة أو التي تصدر لأول مرة لتقدم لها معلومات تبلغها عن توجهات و متطلبات الأسواق الخارجية و تشعرها بالإنذار التي تحتوي على المعلومات ذات الطابع الإستراتيجي من أجل من أن تكيف هذه المنظمات في مقاربتها للأسواق الخارجية و تكون المعلومات المقدمة أداة من أدوات المساعدة على القرار.
- ✓ مؤسسات الدعم في التجارة لتكتسب قدرة على التحليل الإستباقي للأحداث المرتبطة بالتجارة الخارجية و إستعمال المعلومات الإستراتيجية و لتحسين خدماتهم الخاصة بدعم المنظمة و التعاون مع مختلف الأقطاب و المؤسسات في مجال تبادل المعلومات الإستراتيجية.

أما نشاطات الشبكة على المدى القصير و المتوسط فينتظر من أن تتضمن إطلاق بوابة على الواب لنشر و تبادل الإلكتروني للمعلومات النافعة مع التركيز في العمل على القطاعات الإستراتيجية و تطوير الشراكة في مجال الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية في تونس و في الخارج و تحديد برنامج تدريبي خاص باليقظين و تحسيس المتعاملين المستهدفين على أهمية الذكاء الاقتصادي*.
من جانب الممارسة للذكاء الاقتصادي فحسب جريدة أفريكان مناجر[4] فإن العديد من الدوائر و المؤسسات تمارس اليقظة الاقتصادية مثل مركز ترقية الصادرات و الاتحاد للأرباب العمال (الاتحاد التونسي لصناعة و التجارة و الصناعة التقليدية (UTICA) و غرف الصناعة و التجارة و المعهد الوطني للموصفات و الملكية الصناعية (INNORPI) و الوكالة لترقية الاستثمارات الأجنبية (FIPA) و الحظائر التكنولوجية و بعض الدوائر الوزارية و المعهد العربي لرؤساء المنظمات.

ميلاد لجمعية التونسية للذكاء الاقتصادي يرتقب من أن يكون لها دور محطة لجمع شمل الخبرات في هذا المجال و أن قانونها الداخلي يحتوي على تنوير النقاش الخاص بالاقتصاد الوطني و أنها تعمل ضمن خمسة محاور و المتمثلة في ترقية و نشر ثقافة الذكاء الاقتصادي و المساهمة في وضع سياسة عمومية للذكاء الاقتصادي و إنشاء ديناميكية مع كل الفاعلون الاقتصاديين العموميين و الخواص و ضمان دورات تكوين في مجال الذكاء الاقتصادي مع ترقية و تثمين مهن سيرورات الذكاء الاقتصادي و ترتيب علاقات تعاون دولي لتبادل المعارف و الخبرات. كما أن الجمعية تحمل مشروع المخطط الجهوي للذكاء الاقتصادي في تونس[5].

---

[1] www.leconomistmaghrebib.com (visité le 05/04/2012).
[2] www.vedocci.fr (visité le 30 mars 2012).
[3] Khaled Ben Mouelli, réseau tunisien de veille et d'intelligence économique, séminaire intelligence économique « vecteur d'accès aux marchés potentiels, Tunis, 22 mars 2012, p 7.
* من الأمثلة الملموسة عن أعمال الشبكة بحيث أبلغ يقظ لغرفة التجارة و الصناعة التونسية عن تنظيم جديد في الجزائر يخص إلغاء شهادات مراقبة النوعية لبنك الجزائر و بواسطة الشبكة و جهاز التبادل تم تقاسم المعلومة مع أعضاء الشبكة و تم إبلاغ المنظمات المصدرة إلي السوق الجزائري بواسطة الملف الألي للمنظمات الذي بحوزة غرف التجارة و الصناعة التونسية.
[4] Khadija Taboubi, Tunisie : l'entreprise s'initie à l'intelligence économique, African Manager, article du 23 mars 2012.
[5] هشام الفيل، مشروع مخطط جهوي للذكاء الاقتصادي في تونس، ملتقى 22 مارس 2012، دار التصدير CEPEX، تونس.

المطلب 3 : تجربة المغرب في إنشاء الذكاء الإقتصادي

منذ سنوات بدأ المغرب يتجه نحو وضع الأسس الخاصة بالذكاء الاقتصادي (المسؤولين السياسيين و رؤساء الأعمال و الجامعيين) ويعتبرونها أداة لسيطرة على المعلومة الإستراتيجية التي تساعد على تنمية المنظمة و تقرر في المغرب تجهيز الهيئات لكي تمكن من تنظيم الذكاء الاقتصادي على المستوى الوطني و الإقليمي بدون من أن تكون نسخة للتجارب الدول الأنجلوساكسونية أو الفرنكوفونية. نظرة المسؤولون في المملكة المغربية لمفهوم الذكاء الإقتصادي و الباحثين حسب ما أشار إليه رشيد الثعالبي العالمي رئيس المجلس الجهوي لطنجة–طيطوان و وزير الشؤون الاقتصادية و العامة بالمملكة المغربية أداة للأداء الإقتصادي وعامل التنافسية وتوطيد إشعاع المغرب في محفل الدول العصرية و أداة التأثير كما يعتبر بأن وضع أجهزة للمراقبة لتقديم المعلومات الموثوقة تمكن من التمعن في المنافسين و معرفة فرص الأعمال والتكنولوجيات و سيرورات الإنتاج الجديدة بينما ذكر محمد مباركي والي طيطوان بالمغرب في سنة 2004 بأن الذكاء الاقتصادي عبارة عن ترسانة تمكن من ربح معركة التنمية في ظل النظام العالمي الجديد كما يعتبره طريقة جديدة لابد من أن تمارسه كل من المنظمات و الحكام و المطورون و أما قيراوي إدريس (أستاذ بجامعة الرباط –بأغدال بالمغرب و مستشار الوزير الأول) فيعتبر بأن الدور الحيوي لذكاء الاقتصادي يكمن في الطرق التي تعمل بها المنظمات للوصول إلى السيطرة على التكنولوجيات في ظل إستراتيجية البحث لاختصار التكنولوجيات و أن الذكاء الإقتصادي أمر ضروري بالنسبة للفاعلون بالدرجة الأولى لأنهم يواجهون المنافسة الدولية. أما الباحث عبد المالك علاوي صاحب كتاب الذكاء الإقتصادي والحرب السرية في المغرب فيعتقد بأن الذكاء الإقتصادي آمر حتمي للبقاء والذي يمر على معرفة أفقية[1] .

للمغاربة تجربة رائدة على المستوى النظري في مجال الذكاء الإقتصادي بحيث تم في سنة 1975 إنشاء مدرسة الذكاء الاجتماعي* ليدخل مفهوم الذكاء الاجتماعي و الذي يعرف بأنه مجموع نشاطات المجتمع المرتبطة مع الذكاء و فكرة التأقلم و الاستجابة لظروف التغيير بغرض تحقيق أهداف التنمية المعتمدة. فعالية الذكاء الاجتماعي و الذي يسمى حاليا بالذكاء الجماعي لبلد يرتكز حول حجم و ديناميكية نشاطات الإنتاج و تطوير المعارف و كذا على كثافة شبكات المعلومة و الخبرة.

أما من حيث الممارسة للمغاربة تجربة كانت مع بداية التسعينات من خلال إنشاء خلية لتفكير الإستراتيجي و المشكلة من 14 شخصية مغربية والتي أسندت لها قيادة تفكير إستراتيجي وطني حول الإشكاليات الإقتصادية الكبيرة والمجتمع ضمن إجراء إستشرافي والذي يناسب المخاطر والرهانات التي تهدد الاستقرار والأمن الشامل للمجتمع المغربي في محيط أصبح يغلب عليه الشك[2]. كما أن المدرسة لعلوم المعلومات المغربية تدرس اليقظة المعلوماتية التي تحتوي على وظيفة اليقظة للمعلومة الإستراتيجية و دراسة السلوكيات المعلوماتية في المنظمات و كذا الاستراتيجيات و الثقافة المعلوماتية و الأخلاقيات الخاصة باستعمال اليقظة. حسب Mahmoudi Zoheir المدرسة لعلوم المعلومة كانت الرائدة بحيث منذ سنة 2000 نشر الطلاب مذكرات حول اليقظة و الذكاء الاقتصادي[3].

و لقد تمت الإشارة من خلال الملتقى حول الإبداع الذي جرى بالدار البيضاء من 7 إلى 8 مارس 2005 إلى التجربة الرائدة في المغرب للأستاذ(Joseph Chaines) و طلبته وترجع هذه التجربة إلى الصعوبة التي واجهتها[4] المنظمات المغربية في قطاع النسيج و ذلك نتيجة عدم إستباق التطورات الحاصلة في

[1] www.elubentreprendre.ma/page-eve.php?id=9 (visité le 13/01/2012).

* إقترحها الأستاذ Stephan DEDIJER بجامعة لاند السويدية.

[2] Driss Guerraoui, intelligence économique et dynamique des territoires « quels enseignements pour le Maroc », Revue Oriental.ma, n° 4, décembre 2008, p 23-26.

[3] Philipe Clerc, l'intelligence économique au Maroc: innover dans le développement, Les cahiers de l'Orient, n° 83, spécial France-États Unis, la guerre d'influence, septembre 2006, p 117.

[4] Philipe Clerc, intelligence économique dans le Maroc, opcit, p 127.

المهن مقابل الدول التي تتوفر على تكلفة منخفضة لليد العاملة عن المغرب مما إستلزم الرد عن هذه الأزمة سوآءا من خلال بيع الحلم (إنشاء نسيج) أو بيع الدراية (الصعود في منتوجات تتطلب أكثر تقنيات ويد عاملة أكثر تأهيل) أو بيع التكنولوجية (سيرورة أو مناهج العمل) وبالتالي كان التكييف من خلال التكوين والعمل على عرض إختصاصات جديدة في التعليم مثل عرض شهادة رئيس منتوج لتلبية المحيط (الحلم) و الشهادة اللوجستيكية للإستجابة إلى مناهج العمل[1]و تكللت هذه التجربة بإنشاء نادي لليقظة الذي أخذ تسمية خدمات اليقظة التنافسية التي تقدم نشرة عن اليقظة الإعلامية و التي أحذت تسمية (آفاق النسيج) مع أنه بقي الذكاء الإقتصادي يترجم بتفسير لمفهوم الإستعلام بالمعنى الحربي.

في 2002 تم إنشاء 16 مركز جهوي للاستثمار للمساعدة المستثمرين في إنشاء مشاريعهم و مرافقتهم وترقية النواحي لدى المستثمرين و لتحقيق هذا الغرض تم تكوين مسؤولون هذه المراكز على تقنيات اليقظة والذكاء الإقتصادي في مقياس تم إنشاؤه على مستوى معهد التجارة و إدارة المنظمات[2]. و بغرض مرافقة الشباب المقاول في إنشاء المنظمات الصغيرة و المتوسطة تم في نهاية 2002 إنشاء الوكالة الوطنية لترقية المنظمات الصغيرة والمتوسطة (ANPME) و التي كانت تعمل على عصرنة وتطوير هذا الصنف من المنظمات و من بين وسائل الترقية التي إعتمدتها الوكالة نجد نشرات اليقظة التي تنشرها الوكالة من خلال خلية اليقظة التي تم إنشاؤها في إطار التعاون التقني الألماني (GTZ) لدعم كل ما يتعلق بالتفاعل و الاستباق الخاص بالمنظمات الصغيرة والمتوسطة من خلال نشرة (YAKADA) التي تستجيب لحاجياتهم ضمن أهم مجالات اليقظة[3] .

كما قدمت الوكالة دعم للمنظمات الصغيرة والمتوسطة ماليا و الغير مادي من خلال التكوين في مجال الإتصال والذي يسهل بدوره من مرافقة إستراتيجيات اليقظة الذي تتبناه المنظمات الصغيرة و المتوسطة (تطوير نظام محاسبي و السيطرة على التكاليف الإنتاج و إدراج تقنيات المعتمدة على تكنولوجيات الإعلام) كما توفرت لهذا الصنف من المنظمات إمكانية الاستفادة من المشروع الثاني و الذي يحمل إسم (إمتياز) الموجه للمنظمات التي تحمل مشاريع التطوير لتستفيد من علاوة الإستثمار المادي والغير مادي والتي تغطي نسبة 20% من مبلغ الإستثمار الإجمالي ومن ضمن الاستثمارات الغير مادية المدعمة نجد الإجراءات التي تهدف إلى تسهيل لهذا الصنف من المنظمات إدراج التقنيات والبرمجيات التي تساعد على دمج وظيفة اليقظة عندما تبلغ الحجم الحرج[4].

تعتبر سنة 2003 بالنسبة لعبد المالك علاوي[5] منعطف في تسارع وتيرة الإهتمام بالذكاء الإقتصادي على أثر قضية النجاة* و أشار (Harbulot[6]) بأن المغرب في 2004 وضع مركز لليقظة الإستراتجية التي تتواجد على مستوي الوزير الأول ومهماتها الأساسية تتمثل في ملاحظة تدفقات رأسمال الاستثمارات الأجنبية الخارجية في العالم والعلاقة مع المغرب ثم حولت إلى وزارة الشؤون الإقتصادية والعامة (على مستوى مديرية الاستثمارات) لمتابعة البلدان المنافسة للمغرب في القطاعات الهامة وكان ذلك في 2005 بعد دراسة الجدوى الإقتصادية لمشروع مركز (خلية) اليقظة الإستراتجية الذي تحصل عليه مكتب الدراسات الفرنسي Spin Partners. كما تقوم مديرية الاستثمارات بتحليل المنافسة الدولية للاقتصاد المغربي وكانت البداية مع ثلاثة قطاعات (الصناعة الغذائية و offshoring و النسيج) وتقدم من خلال

---

[1] Philipe Clerc, l'intelligence économique au Maroc, Magazine Regards sur l'intelligence économique, n° 10 juillet – Août, 2005, p 56-59.

[2] Philipe Clerc, l'intelligence économique dans le Maroc, opcit, p 121.

[3] www.jeunesdumaroc.com/3813-intelligence-Economique-PME.html et visité le 15/02/2012.

[4] Driss Alaoui Madaghri, intelligence économique : la CGEM veut s'engager, Journal Économiste du 02/06/2009, édition n° 3037, p 5.

[5] عبد المالك علاوي تطور الذكاء الإقتصادي في المغرب، ندوة مقدمة في النادي للذكاء الإقتصادي بباريس، 7 أفريل 2009.

* قصية النجاة هي عبارة عن عقود مزورة لشركة إماراتية غير حقيقية تقدمت في 2003 تعرض طلب 30.000 يد عاملة قابلة للهجرة مع دفع مبلغ 80 أوروا لتغطيات النافقات الطبيعية الإجبارية قبل كل توظيف بحيث كلف هذا الاختلاس الاقتصاد المغربي 10 ملايين أوروا.

[6] Christian Harbulot, intelligence économique en Afrique : interview de Romain Bonnet, opcit, p 1.

أعمال اليقظة أيضا أخبار اقتصادية .العمل الأول لخلية اليقظة كان على شكل رسائل شهرية موجهة للقطاعات المعنية والمتضمنة معلومات حول ما يقوم به المنافسين كما تقترح معلومات حول المنظمات العالمية وبطاقات شخصية خاصة عن المنافسين و بطاقات النشاط المنافسة للمغرب و دعمت بميزانية قدرها 2 مليون درهم ثم توسعت أعمالها لتمس القطاعات الإلكترونية والسيارات ومنتوجات البحر والسياحة ثم تحولت إلى الوكالة الوطنية للاستثمار.على إثر الأزمة المالية العالمية في 2008 إهتمت لجنة اليقظة الإستراتيجية بمتابعة أثارها على الاقتصاد المغربي و أسندت لها مهمة تقديم إقتراحات للحكومة على شكل إجراءات إستعجاليه و عملية و الموجهة لتقليل أثار الأزمة على الإنتاج الصناعي الموجه لتصدير و كانت تعمل اللجنة تحت رئاسة وزير المالية في مقر وزارة الاقتصاد والمالية وكانت الجنة تحتوي على لجان قطاعية و ممثلين لقطاعات عمومية وخاصة وبنوك. أول اجتماع الذي قامت به لجنة كان في 4 فبراير 2009 وقامت خلال نفس السنة بي 7 اجتماعات* بينما إجتمعت مرتين في 2010 و على إثرها كان الاقتناع بأخذ قرار إعادة إجراءات الدعم للقطاعات التي مستها الأزمة وبقيت اللجنة تلعب ورقة المنذر[1].

أما فيما يخص الذكاء الإقليمي فنشير إلي قرار والي طيطوان محمد مباركي بإنشاء المرصد لدراسات والأبحاث حول الذكاء إقتصادي في 2004 لتسند له مهمة تسليط الضوء على المشاريع المهيكلة و على كل ما يتعلق بالبحث والإبداع و المنشورات الجديدة و التجارب المبدعة و الممارسات الجدية في مختلف أبعاد التطوير الإقتصادي[2].

هذا القرار بالنسبة إلى (Clerc[3] يعني إرادة التوجه نحو وضع الذكاء الإقتصادي الإقليمي والذي يهدف إلى تنظيم على المستوى الإقليم و أحواض النشاط القدرة الجماعية لبناء ديناميكية التطوير (تحديد أين توجد المعارف و الخيارات و تنسيق الأعمال المبدعة). كما أن الذكاء الإقتصادي على مستوى الناحية بالنسبة إلي (Boudchiche[4]) منهج لمعرفة الإقليم ويستعمل لخدمة نظرة جديدة إقليمية و لخدمة إستراتيجية إستراتيجية التطوير الجهوي كالدراسات الإستراتجية لتحديد وترقية المناطق الصناعية بإستعمال الذكاء الإقتصادي الإقليمي ثم تحديد مجال نشاط مناطق الصناعة لكل من منطقة وجدة وسلوان ومداغ وهو نفس الحال بالنسبة لمواضيع والدراسات القائمة التي تعالج إشكاليات طرحتها ممارسة الذكاء الإقتصادي على مستوى الإقليم.

بالإضافة إلى هذه المبادرة قامت السلطات العمومية بإنشاء معاهد و هيئات غايتها إنتاج و نشر المعلومة العلمية و التقنية و التجارية والمتمثلة في:

- ✓ المعهد المغربي للإعلام العلمي و التقني ** الذي ينبه و يخطر حول الفرص العلمية و التكنولوجية الوطنية و الدولية و يرسل نشرة إلى المتعاملين الاقتصاديين والباحثين في الشبكة و يعرض خدمات اليقظة مشخصة بناء على طلب من المنظمات.

- ✓ المركز الوطني للبحث العلمي و التقني Centre de Recherche Scientifique et Technique « CNRST » ومن مهامه تنفيذ برامج البحث و نشر المعلومة العلمية و التقنية و أعمال البحث و ضمان اليقظة التكنولوجية.

---

* تم تقديم الدعم خلال 2009 للمنظمات المصدرة من خلال صندوق ضمان القروض التابع للخزينة و ذلك بنسبة 65 % لرأسمال المتداول و ذلك في قطاعات صناعة قطع غيار السيارات و نسيج الألبسة و الجلود بينما المنظمات المصدرة في القطاعات أخرى إستفادت بضمان نسبته 50 %.

[1] www.acfi.cci.fr (visité le 10/04/2010).

[2] Philipe Clerc, l'intelligence économique au Maroc, opcit, p 57.

[3] Philipe Clerc, territorial intelligence: lessons from experiences symposium Competitive intelligence and technology watch: strategic stakes for the development in the 21st Century, Competitive Intelligence Worldwide, Jakarta, June 25-26, 2004, p 12.

[4] Taoufik Boudchiche, l'intelligence économique au développement de la région de l'Oriental , Revue Oriental-ma, n° 04, décembre, 2008, p 31-34.

** Institut Marocain de l'information scientifique et Technique «IMIST »

✓ المركز المغربي لترقية الصادرات Centre Marocain Promotion de l'Exportation « CMPE » الذي يوجه و يساعد المصدرين و يوفر لهم معلومات تجارية مفيدة ضمن المجهود الرامي إلى التنقيب عن حصص في الأسواق الخارجية.

✓ المركز الوطني للتوثيق Centre National de documentation « CND » للمندوبية السامية للتخطيط ويضمن اليقظة لعشرة نشاطات* و الجمع و معالجة و نشر الأدبيات العلمية كما يقدم خدمة البحث عن الخارج من خلال إشتراكه مع أكثر من 300 بنك معطيات و من أهمها (Pascal وFSTA وEMBASE) كما يبث من خلال بوابة مراصيد[1] اليقظة الإعلامية و التوثيقية لأكثر من 6000 مصدر و ينشر 170 ألف إنذار و يعالج 25000 إنذار سنويا كما تدعم المركز بدراسة لوضع مركز الذكاء[2].

لقد برزت أهمية الذكاء الإقتصادي لدى السلطات العمومية في المغرب عندما أراد المغرب تطوير النشاطات المصدرة ذات قيمة مضافة وبالتالي توفير العمل و النمو للاقتصاد و ترقية النشاطات المصدرة و تحديد مجالات الصناعة المفتاحية للدفاع عنها وترقيتها مع إستراتيجية تطوير المهن الجديدة في إطار برنامج**(émergence). و إتضح من خلال الدراسة بأن الفروع الصناعية الإستراتيجية شملت في المرحلة الأولى(النسيج و الجلود والصناعة الغذائية و السيارات) التي تمكن من أن تجعل المغرب قاعدة للإنتاج و التصدير المفضلة في البحر المتوسط[3] و لتتوسع في المرحلة الثانية إلى الفروع الصناعية الإستراتجية لتمس صناعة الطيران والناتو تكنولوجية مما يتحتم إستعمال الذكاء الإقتصادي و إنشاء شبكة تجمع كل من الحظائر التكنولوجية التي تؤوي منظمات من الخارج و التي تعمل على توفير المعلومات العلمية و التقنية و من 14 جامعة و مراكز البحث و من المنظمات المشاركة في 17 قطب كفاءة التي تطورت على الأقاليم[4]. ولتسهل الولوج إلي المعلومات العلمية والتقنية والتكنولوجية أمضي المعهد المغربي للإعلام العلمي والتقني والمركز الوطني للبحث العلمي والتقني و 13 جامعة مغربية و (Elsevier) إتفاق و الذي يتم بموجبه تسهيل الولوج إلى المصدرين الإلكترونين و(scien de Direct) و(Scapus) كما يدرس المعهد المغربي طرق إقتناء مصادر أخرى علمية وتقنية وينشر رسالة إلكترونية كما توصل إلي إنشاء فهرس وطني للأطروحات والمذكرات[5].

من جانب الدراسات الميدانية قام المعهد المغربي للإعلام التقني و العلمي بأول تحقيق موجه لتحديد الحاجيات من المعلومة العلمية و اليقظة التجارية و القانونية و التكنولوجية و التنافسية عبر إستبيان تم إرساله إلي المنظمات التي تنشط في خمسة قطاعات صناعية و تحويلية و إستنتج المعهد بأن رؤساء المنظمات الصناعية الصغيرة على دراية بأهمية المعلومة و دورها في تطوير المنظمة و أن ممارسة اليقظة أصبحت أساسية و لكن مزاولتها كانت بطريقة عشوائية و قليلة الانضباط و ظرفية مع نقص في الوسائل و التنظيم و الأدوات كما تبين بأن المنظمات تتعامل مع المعلومة الغير مهيكلة و تبدأ الصعوبة في تحديد الحاجات من المعلومات العلمية و التقنية لأن مفهوم اليقظة غير معروف لدى المنظمات الصغيرة و المتوسطة و تمارسها بدون معرفة لتقنيات الخاصة بذلك مع العلم أن النسيج الصناعي في

---

* السياحة و الطاقة والمناجم و مجال الفقر والهشاشة و الظرف و التجارة و التعليم و الصناعة و الفلاحة الصيد والسكن.

[1] www.cad.ned.nep.ma (visite le 07/12/2011).

[2] Saddik SOLBI, évaluation de la veille au Maroc, journée de l'intelligence économique pour la gouvernance stratégique de l'entreprise, École Nationale Supérieure d'Informatique et d'Analyse des Systèmes « ENSIAS », Rabat, 3 mars 2010, p 20.

** أعطيت الدراسة لمكتب الدراسات Mc Kinsey وانطلقت في سبتمبر 2004 وعرضت على الملك محمد الخامس في 21 ديسمبر 2005 و تناولت 12 فرع نشاط الموزع على 77 قطاع إقتصادي. التقرير يحتوي على 1800 صفحة مع المقارنة لي 13 دولة بإستعمال 12 عامل تنافسية و الموزعة على 100 مؤشر.

[3] Talal Bouchakor, opcit, p 78.

[4] Philipe Clerc, l'intelligence économique au Maroc : innover dans le développement, opcit, p 123.

[5] Claude DELESSE, regard sur l'intelligence économique marocaine : la prise en compte d'un devenir social inscrit dans un contexte de sécurité globale, Cahiers de Recherche, Centre de Recherche de Bordeaux, École de Management, n° 136-10 février 2010, p 13.

المغرب تشكله المنظمات الصغيرة و المتوسطة بنسبة 90% و أن مرونتها تجعلها قابلة للاستجابة لمختلف متطلبات الأسواق الجديدة و أنها شكلت مصدر الإستراتيجية الجديدة لتنمية التي إعتمدها المغرب.

أما على مستوي التعاون الخارجي المؤسساتي فلقد تعاونت وزارة الصناعة المغربية على وضع جهاز اليقظة الصناعي من خلال تحويل الدرايات والتجارب الفرنسية التي تكتسبها مراكز اليقظة في المجال التكنولوجي والصناعي من خلال تكوين الإطارات المغربية في مجال نشر المعلومات كجمع ومعالجة المعلومات الخاصة ببراءة الإختراع[1] كما حاولت وزارة الصناعة المغربية التوصل إلى ضبط قياس لليقظة مثلما قامت به الوكالة الفرنسية للقياس (AFNOR) و كان الهدف من هذه المحاولة التمكن من الترويج لليقظة بعد ما يقوم المهنيون بالمصادقة على قياس اليقظة وما يتم إستنتاجه من خلال النقاش و التقييم ومعرفة العمل المنتظر.

و لقد عرف المغرب مبادرات قامت بها المنظمات في ممارسة اليقظة مثل المغرب للاتصالات وديوان الفوسفات الشريفي وصندوق الإيداع و الائتمان(Caisse de Dépôt et de Consignation) و البنك الشعبي المغربي المتكون من البنك المركزي الشعبي والبنك المغربي للتجارة الخارجية[2] والديوان الوطني للكهرباء التي تجهزت خلال نهاية التسعينات بخلايا اليقظة لحماية تطورهما و إستثماراتهما[3]ومجموعة أونا"Omnium Nord-Africain " Groupe ONA التي إندمجت مع الشركة الوطنية للاستثمار وشركة سمير لتكرير البترول وتحويل مشتقاته وشركة الإتصال (MEDITEL) ولا فارج المغرب[4]والمخبر العمومي لتجارب والدراسات المختص في مجال البناء و الأشغال العمومية كما يضمن المخبر اليقظة للقطاع والديوان الوطني للسكك الحديدية.

مبادرات أخرى لترقية الذكاء الإقتصادي في المغرب قام بها المحترفين و الباحثين كإنشاء الجمعية المغربية للذكاء الإقتصادي « Association Marocaine de l'intelligence économique « AMIE في 2006 و يرأسها دريس علاوي مدغرى الذي شغل منصب وزير سابقا و تدافع الجمعية على مشروع إنشاء وكالة وطنية لذكاء الإقتصادي والمدعمة ببيت الحرب للمعلوماتية كما تهدف الجمعية على ترقية الذكاء الإقتصادي من خلال شرح مفاهيمه والمناهج الخاصة به و تسعى الجمعية أيضا لتفكير في تحفيز كل المتعاملين للإعلامهم ومرافقتهم وقيادتهم في مجال الذكاء الإقتصادي وجمع مجهوداتهم لتكون رافعة[5] .

كما تقوم جمعية البحث والتطوير المغربية بتنظيم عدة لقاءات دورية حول الإبداع واليقظة التنافسية[6]بالإضافة إلي جمعية مركز الذكاء الإقتصادي والإدارة الإستراتجية التي تم إنشاؤها بمبادرة من الأساتذة والباحثين بهدف تطوير البحث و تقريب المفاهيم إلى العالم الإقتصادي والاجتماعي وتظم هذه الجمعية شخصيات اللذين يعملون في الحياة السياسية كما أن للجمعية دور نشر الأعمال العلمية من كتب و تقارير ومقالات وتنظم ملتقيات التي لها صلة بنشاط الجمعية.

أما من حيث مخازن الأفكارThink Tanks فالمعهد الملكي لدراسات الإستراتجية الذي تم إنشاؤه بموجب دهير (مرسوم) ملكي الصادر في 2007 و الذي أسند للمعهد مهمة تقديم خبرات موجهة نحو

[1] Philipe Clerc, l'intelligence économique au Maroc : innover dans le développement, opcit, p 118.
[2] ww.cellulie.wordpress.com/les-entreprises-qui-font-de-lie-au-maroc (visité le 10/04/2010).
[3] Entretien de Christian Harbulot avec Romain Bonnet, opcit, p 3.
[4] Rida Chafik, étude empirique sur les pratiques des entreprises Marocaines en matière d'intelligence économique, mémoire pour l'obtention du diplôme des Études Supérieures Approfondies, Université Hassan II, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales. Ain Chock, Maroc, 2007, p 79-110.
[5] www.amie.net.ma (visité le 07/03/2011).
[6] www.rdmaroc.com (visité le 07/03/2011).

الاستشراف في المسائل الإستراتجية للبلد والملاحظة واليقظة الإستراتجية* وأن تكون مركز للحوار والتفكير[1]. سعيد موفتي[2] من خلال الملتقى الذي جار بجامعة (Mundiapolis) المنظم في 14 جانفي 2011 تحت شعار الذكاء الاقتصادي و إستراتيجيات التأثير أشار بأن المعهد الملكي للدراسات الإستراتيجية يقوم باليقظة الإستراتيجية و التي تعتبر من المهمات الأساسية للمعهد و تعتمد على نظام معلومات إستشرافية أو بنك المعارف الذي يجمع و يربط المعطيات اللازمة للتحليل الإستشرافي و التفكير الإستراتيجي. كما يقدم المعهد مساعدته من خلال تسليط الضوء لأخذ القرار من خلال مذكرات الإنذار الناجمة عن اليقظة الإستراتيجية و مذكرات التوجيه الإستراتيجية النابعة من الدراسات التي هي جزء من البرامج العلمية للمعهد. كما يتوفر في المغرب مخازن أفكار أخرى نذكر منها جمعية ألفين وعشرين[3] وجمعية التكوين والبحث لمركز الإدارة لتطوير[4].

ولتوطيد الذكاء الإقتصادي الدفاعي تم إنشاء لجنة للأمن على أنظمة المعلومة والتي أسندت لها مهام التوجه الإستراتيجي في مجال أمن أنظمة المعلومات لضمان أمن ونزاهة الهياكل الحرجة وإبداء الرأي فيما يخص مشاريع قوانين الخاصة بهذا المجال والقياسات المتعلقة بمجال نظم المعلومات و ذلك بموجب المرسوم رقم 2.11 .508 الصادر في الجريدة الرسمية المؤرخة في 17 أكتوبر 2011 بحيث تم إنشاء اللجنة الإستراتجية لأمن أنظمة المعلومة[5] و تساعدها في أعمالها مديرية عامة و التي تم إنشاؤها بموجب المرسوم رقم 2.11.509 و المتضمن إنشاء المديرية العامة لأمن نظم المعلومات لدى وزير الدفاع.

كما يتميز المغرب بمجال النشر بحيث يوجد فضاء للواب باللغة الفرنسية والعربية[6] والذي يعالج موضوع اليقظة والذكاء الإقتصادي (محور يتضمن الإقتصادي الوطني المغربي و خصوصا القطاعات الإقتصادية الإستراتجية للمغرب ومحور موجه لليقظة والذكاء الإقتصادي مع دليل بخصوص المواقع المختصة[7]) كما يعرض أدوات اليقظة ويحاول مؤسسون هذا الفضاء إدراج الاقتصاد الأوروبي[8] في محاور النشر كما أن الجريدة اليومية (l'Économiste) الصادرة باللغة الفرنسية تهتم بمجال الذكاء الإقتصادي و خصوصا فيما يجري في المغرب.

و بالنسبة لمجال تطبيقات اليقظة (البرمجيات) فالشركات الكبرى التي تقدم خدمات معلوماتية في اليقظة فنشير إلي جمعية إبتكار التي تمثل شركة (cybion) والتي تبحث في الحصول على العقود و لها تمثيليات دائمة في المغرب كما تتواجد مكاتب تقدم خبرات خاصة في الذكاء الإقتصادي مثلDigimind و Datops و Knowing وIscope وTémis وPertinence Mining ..إلخ. كما تمكنت جمعية الباحثين في الخارج من جلب المختصين في البرمجة لتطوير الخدمات المعلوماتية الخاصة باليقظة في المغرب.

و نشير بأن المغرب سجل أكبر عدد للملتقيات على مستوى إفريقيا ونشير إليها حسب الترتيب الزمني:

- ✓ ملتقى طيطوان المنظم في 26 نوفمبر 2004 تحت عنوان الذكاء الاقتصادي و التنمية الجهوية «ما هي الإستراتيجية لمقاطعة طنجة طيطوان».

---

* اليقظة الإستراتجية تشمل عشرة نشاطات وهي ضمان الاستقلالية في الموارد الإستراتجية والحفاظ عليها و الحفاظ على الوجبات الأساسية للمجتمع و تحسين تموقع المغرب في العولمة و تسليح البلد لمواجهة التغيرات البيئية في الجو والكوارث الطبيعية و عصرنة القطاع العام وتطوير نظام الحوكمة وحراسة الهجرة الدولية و إنجاح التنمية الإقليمية و التطوير نحو مجتمع المعرفة وفهم التطورات الإجتماعية والقانونية والحفاظ على الاستقلالية الإقليمية للبلد.

[1] www.ires.ma (visité le 04/03/2011).
[2] www.africadiligence.com (visité le 07/03/2012).
[3] www.maroc2020.ma (visité le 01/11/2007).
[4] www.cafrad.org (visité le 01/11/2007).
[5] www.ires.ma (visité le 19/12/2011).
[6] www.evem.ma (visité le 14/04/2012).
[7] Claude Delesse, opcit, p 15.
[8] http://veille-intelligence-économique.fr (visité le 14/04/2012).

- ✓ ملتقى دولي حول الذكاء الإقتصادي واليقظة الإستراتيجية من 25 إلى 27 نوفمبر 2005 بطيطوان ونظمته بلدية طيطوان و والي طيطوان مع جامعة محمد الخامس المغربية والجامعة الفرنسية السوربون(باريس) ومكتب بوبال الدولي.
- ✓ ملتقى حول اليقظة و الصناعة من تنظيم وزارة الصناعة والتجارة والمواصلات اللاسلكية من 24 إلى 25 ماي 2004 بالرباط.
- ✓ ملتقى حول أسبوع الإبداع بالدار البيضاء من 7-8 مارس 2005 تحت شعار البحث والتطوير في المغرب والذي عالج جوانب الذكاء الإقتصادي و اليقظة[1] وكان عنوان الملتقي رهانات و إستراتيجيات الاقتصاديات الناشئة و نظمته الجمعية المغربية للبحث و التطوير.
- ✓ اليقظة والتنقيب على النصوص كان محور لملتقى دولي الذي جرى من 24 إلى 25 مارس بالرباط و نظمه المركز لتوثيق بالتعاون مع معهد علوم الإتصال.
- ✓ الذكاء الإقتصادي في فضاء البحر المتوسط شعار ملتقى دولي من 4 إلى 5 ديسمبر 2008 بالدار البيضاء نظمته الجمعية المغربية للذكاء الإقتصادي.
- ✓ الأيام العلمية حول الذكاء الإقتصادي و تنظم من 26 إلى 27 جانفي 2009 في وجدة بمشاركة المؤسسات الرسمية الوطنية و الجهوية و الجمعيات والمنظمات وغرف التجارة والصناعة و الجامعات.
- ✓ يوم دراسي حول الذكاء الاستراتيجي و الإقتصادي و الذي قام بتنظيمه (Club entreprendre) بالدار البيضاء و ذلك في 6 ماي 2009.
- ✓ الذكاء الإقتصادي في خدمة المقاولتية الجهوية و رهان لدولة و المقاولات تم ي إطار يوم دراسي تنظم في معهد البريد والمواصلات بالرباط في 24 فبراير 2011.
- ✓ تنظيم ملتقى دولي حول نظم المعلومات و الذكاء الاقتصادي من 17 إلى 19 فبراير 2011 بمراكش و الذي تعاونت في تنظيمه كل من المدرسة العليا لتجارة الإلكترونية (منوبة التونسية) و جامعة نانسي2 (الفرنسية) و الجامعتين المغربيتين الحسن الثاني بدار البيضاء و بالمحمدية و المعهد العالي للهندسة التطبيقية.
- ✓ ندوة يعرضها مصطفى تاوجي في 12 سبتمبر 2011 بالدار البيضاء عنوانها اليقظة الإستراتيجية في خدمة المنظمات الصغيرة والمتوسطة.

المبحث الثالث : واقع الذكاء الإقتصادي في الجزائر و إقتراح تطويره

جرد تجربة الجزائر في مجال إنشاء الذكاء الإقتصادي وفق المنهجية المعتمدة المخصصة في دراستنا قد تمكننا من تشخيص الوضع في الجزائر مع توفر فكرة واضحة عن ما هو ساري في دول أخرى و الذي يساعدنا في إقتراح منهجية تمكن من تطوير الذكاء الإقتصادي بالجزائر من حيث المزاج (Etat d'esprit) و الممارسة مع أخذ بعين الإعتبار خصوصية نسيج المؤسسات الرسمية و المنظمات الإقتصادية.

المطلب 1 : تجربة الجزائر في إنشاء الذكاء الإقتصادي

الجزائر في مرحلة إدارة تجربة إنشاء الذكاء الاقتصادي و لإبراز التطورات التي عرفتها فسوف نهتم أولا بجل الملتقيات التي تنظمت لتسليط الضوء على موضوع الذكاء الإقتصادي و الذي يشير إلي مستوى النضج تقاسم المفهوم و مدى تطور الأعمال و الأبحاث في هذا الشأن كما نعالج مدى إحتضان المؤسسات الرسمية للذكاء الاقتصادي و درجة إعتماده بالإضافة إلى الدراسات التي خصت لهذا الموضوع و نسعي أيضا إلي تسليط الضوء على الممارسات و التجارب الفعلية. كما نحاول في هذا المطلب تشريح الإجراءات التشريعية و التنظيمية التي قادتها السلطات العمومية لمرافقة و تدعيم و تنظيم كل الأعمال و الممارسات الخاصة بالذكاء الاقتصادي. كما سوف نتطرق في الأخير للعروض الخاصة

[1] www.rdmaroc.org(visité le 05/04/2009).

بالتكوين في مجال الذكاء الاقتصادي لتحضير و تدريب الأفراد بإعتبارها المورد الأساسي و كذلك تدفق المعلومات و بنوك المعطيات لتوفير المعلومات بمختلف أشكالها سواء كانت علمية أو تقنية أو تكنولوجية أو إقتصادية لخدمة التنافسية*.

أولا الملتقيات : نظم أولملتقى حول الذكاء الاقتصادي من 17 إلى 18 ماي 2002 من طرف المركز التجاري العالمي المحلي (World Trade Center) و جاءت هذه التظاهرة كنتيجة لشراكة مع مصلحة الدراسات العليا المتخصصة في الذكاء الاقتصادي لمعهد الترجمة و العلاقات الدولية لجامعة (Marc Bloch) في ستراسبورغ و مدرسة الحرب الاقتصادية بباريس (في فرنسا) و كان شعار الملتقى حسب ما أشارت إليه (KENDEL[1]) حاجية إدارة الأعمال للإعلام "المنظمات أمام رهانات المنافسة بالجزائر" وتم التطرق إلى المشاكل الإستراتيجية التي يجب أن يعالجها الاقتصاد الجزائري و لاسيما المنافسة و المؤثرات الخارجية على السوق الجزائري و مخاطر هشاشة الاقتصاد المبنى على الاستيراد و الآثار الناجمة عن إتفاقيات الشراكة المبرمة مع الاتحاد الأوروبي و صعوبة صياغة سياسة إقتصادية هجومية. بالإضافة إلي ملتقيات أخرى نسردها وفق الترتيب التالي:

- ✓ يوم دراسي حول اليقظة التكنولوجية في خدمة المنظمة المنعقد في 6 جوان 2004 والمنظم من طرف جمعية ***a2t2*** بالجزائر[2] و أتبعتها مبادرة من منظمة ***NT2S****** بالتعاون مع بعض المنظمات الفرنسية تم تنظيم ملتقى دولي بعنوان الذكاء الإقتصادي أداة لتسيير والإدارة «تحديد القوة والفرص ومواجهة الضعف والتهديدات» المنعقد في أفريل 2005 بالجزائر[3].
- ✓ كما نظمت الشركة الوطنية للاتصالات ملتقى حول اليقظة التكنولوجية الإستراتيجية في المنظمة[4] مع المشاركة لعدة أساتذة وباحثين والذي جرت فعاليته في 18 جوان 2005.
- ✓ تعود منظمة ***NT2S*** بمبادرة أخرى بمساعدة من منظمات فرنسية لتنظيم ملتقى دولي يتضمن موضوع اليقظة الإستراتجية أداة الإدارة والمساعدة على القرار الإستراتيجي وشعاع لتنافسية والأداء[5]و الذي إهتم بالعناصر الأساسية لنظام الذكاء الإقتصادي وكان ذلك في ماي 2006 بالجزائر.
- ✓ تواصل منظمة ***NT2S*** المبادرة فيما يخص تنظيم الملتقيات لتنشط من 8 إلى 9 أفريل 2007 بالأوراسي بالجزائر ملتقى دولي شعاره المقارنة المرجعية (benchmark) من حيث الممارسة و التجارب في الذكاء الإقتصادي لخدمة الأداء وتنافسية المنظمة و تم التركيز في المداخلات على الذكاء الإقتصادي بإعتباره محور إستراتيجي لإعادة إنطلاق وتطوير الصناعة.
- ✓ ملتقى دولي ينظم تحت الرعاية السامية لرئيس الجمهورية بعنوان حاكمية المنظمات والذكاء الإقتصادي والذي إحتضنته جامعة التكوين المتواصل "UFC " بالجزائر من 14 إلى 16 جوان.
- ✓ الجلسات الثانية للذكاء الإقتصادي و الذي أشرفت على تنظيمها مجموعة VIP والمنعقد من 10-11 أكتوبر 2008 بالجزائر.

---

* تم إعتماد هذا التسلسل حتي تتطابق مع المنهجية المستعملة في المطالب السابقة و التي تناولت الذكاء الإقتصادي في كل من الولايات المتحدة و اليابان و فرنسا و قد تسهل للباحثين في المستقبل إنشاء الله من القيام بدراسة مقارنة علي هذا المنوال,

[1] Hayet Kendel, stratégie d'agglomération d'entreprises scientifiques et technologiques dans la filière « électricité, électronique, électroménager en Algérie, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université Paul Cézanne, Aix Marseille III, mars 2007, p 147.

** جمعية a2t2 و المسمات بالجمعية الجزائرية لتحويل التكنولوجيات (association algérienne de transfert des technologies) و هي جمعية ذات طابع وطني مقرها و تحصلت علي الإعتماد في 2003 و مقرها في مركز البحث حول المعلومة العلمية و التقنية (CERIST) و موقعها الإلكتروني هو: /http://www.a2t2-dz.org و الذي تم زيارته في 12 أكتوبر 2013..

[2] Khelifi Amal, opcit, p 204.

*** NT2S أو Network Technology Security and Asset Management Solutions و هو مكتب مقره في كندا مختص في التأمين علي أنظمة المعلومات و في تقديم الاستشارات الخاصة بالمخاطرة في إدارة الأعمال و الحلول فيما يخص إدارة أصول المؤسسات و لكل معلومات يمكن التوجه إلي موقعها الإلكتروني التالي: /http://www.nt2s.net و الذي تم زيارته في 12 أكتوبر 2013.

[3] Hayat Kendel, opcit, p 143.
[4] Ibid, p 143.
[5] Ibid, p 143.

- ✓ ملتقى خاص لي التحسيس للذكاء الإقتصادي واليقظة الإستراتجية و تنظم في 23 ديسمبر بالأوراسي الجزائر 2008.
- ✓ الطبعة الثالثة لجلسات الوطنية للذكاء الإقتصادي واليقظة الإستراتجية والذي نظمته مجموعة VIP بحيث تمت فعاليتها من 15 إلى 16 نوفمبر 2009 بالجزائر.
- ✓ الجلسات الرابعة للذكاء الإقتصادي و رهانات الإبداع والذي تنظم بمعية وزارة الصناعة وترقية الإستثمار ومنظمة ***NT2S*** و منظمة ***loge*** والذي جرت فعاليتها من 17 إلى 18 نوفمبر 2010.
- ✓ الجلسات الخامسة للذكاء الإقتصادي واليقظة الإستراتجية والذي عالج التحولات من إلى مجتمع الإعلام والذي انعقد تحت رعاية وزارة الصناعة وترقية الإستثمار بفندق السوفيتال من 27 إلى 28 نوفمبر 2011.

ثانيا المؤسسات الرسمية: في إجتماع مجلس الحكومة بتاريخ 20 ديسمبر 2006 في إطار التطوير الصناعي تمت معالجة ملف الإستراتيجية و سياسة الإقلاع و التطوير الصناعي الذي يحتوي على عناصر من بينها الذكاء الاقتصادي و تطوير الصناعات المنشأة للقيمة المضافة العالية و مكانة الموارد البشرية في المجال الصناعي و تممن خلال الاجتماع المصادقة على تعريف الذكاء الاقتصادي بحيث يعتبر "جمع و تحليل و معالجة و نشر المعلومة المتعلقة بالموضوع و النافعة التي تساهم في إنتاج المعارف اللازمة لأخذ القرار و قيادة المنظمات المشكلة للنسيج الصناعي الوطني" و خرج مجلس الحكومة بالتوصيات التي حددت أهداف الذكاء الاقتصادي[1] و المتمثلة في :

- ✓ نشر ثقافة الذكاء الاقتصادي التي تطمح إلى تطور سلوكيات المتعاملين الإقتصاديين (العام و الخاص) و الفردية و الجماعية في إطار نظرة جماعية و متعددة النشاطات.
- ✓ إنشاء تعاضد(synergie) بين القطاع العام و الخاص و تطوير إحساس جديد في علاقتهما المبنية على الثقة المتبادلة الضرورية للنهضة بالصناعة الوطنية.
- ✓ ترقية التطوير و ضمان أمن الأملاك التكنولوجية و الصناعة الوطنية بواسطة وضع جهاز اليقظة الذي يمكن من مواجهة رهانات فتح السوق الوطني أمام المنافسة.
- ✓ تطوير وظيفة الاستشراف و وضعها كنظام في المنظمات العمومية و الخاصة و الجامعات و مراكز البحث لحصر التطورات و إدراكها و تصميم أعمال الإستراتيجية على المدى المتوسط و الطويل بالنسبة للصناعة الوطنية.

بغض النظر عن التعريف و التوجه لم تستفيد وزارة الصناعة من ميزانية خاصة أو تعرض رزنامة تحتوي على النشاطات و المؤسسات المعنية لتجسيد هذا التوجه و إنما كان التركيز على الإستراتيجية الصناعية و التي لم ترقي إلي درجة الوفاق و المصادقة على مستوي الحكومة. كما أن عند عرض الإستراتيجية الصناعية في الجلسات الوطنية التي إنعقدت في فبراير 2007 نشير إلى من بين 200 صفحة للوثيقة الخاصة بالإستراتيجية الصناعية فإنها قد تضمنت سوى صفحتين التي تنولتا موضوع الذكاء الإقتصادي مع تقديم تعريف محدود و الذي أخذ بعين الإعتبار دور المعلومة بصفتها مادة أولية و إستراتيجية في أخذ القرار و قيادة المنظمة.

أما على مستوى وزارة الصناعة و ترقية الإستثمار ففي سنة 2008 أسندت لها الصلاحيات الخاصة بممارسة اليقظة الصناعية و ذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-100 المؤرخ في 25 مارس 2008 المحدد لصلاحيات وزير الصناعة و ترقية الإستثمار بحيث أشارت المادة الثانية منه على دور الوزارة في تنظيم الإطار الوطني لليقظة الإقتصادية و المواكبة التكنولوجية و فصلت المادة السادسة هذه الصلاحية لتتضمن إنشاء بنك المعطيات و الجدول البياني حول التدفقات و الاتجاهات في مجال

[1] Hayat Kendel, opcit, p 191.

الإستثمار و التطوير التكنولوجي و نشر المعلومات الضرورية للاتخاذ القرار على مستوى الوزارة و الإدارات و المتعاملين الإقتصاديين و ضمان متابعة الأسواق الصناعية على المستويات الوطنية و الإقليمية. كما استحدث المادة الأولى من المرسوم التنفيذي رقم 08-101 المؤرخ في 25 مارس 2008 و المتضمن تنظيم الإدارة المركزية للوزارة الصناعة و ترقية الاستثمارات المديرية العامة لليقظة الاقتصادية و الدراسات و الاستشراف بينما تناولت المادة السادسة منه المهام الخاصة بالمديرية العامة و أسند إلي قسم (division) مهمة مواكبة التكنولوجية و اليقظة الإقتصادية.

ثم في مطلع 2011 تم إعادة النظر في صلاحيات وزارة الصناعة* و ذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 11-16 المؤرخ في 20 صفر عام 1432 الموافق لي 25 يناير 2011 بحيث أشارت أحد بنود المادة الثانية إلى تنظيم إطار ترقية اليقظة التكنولوجية في مجال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كما خولت المادة السابعة من المرسوم للوزارة مهمة التكفل باليقظة الإستراتيجية.

بالإضافة إلى صلاحيات المسندة سابقا (طبقا للمرسوم 08-100) و التي تتضمن إعداد وضعيات دورية و ظرفية و السهر على ترقية و نشر المعلومة ذات الطابع الصناعي و الإقتصادي و المهني و التكنولوجي المتعلقة بقطاع الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التأكد من وضع كل التدابير لليقظة التكنولوجية في ميدان النشاطات الصناعية، كما أن تغيرت تسمية المديرية العامة لليقظة الإقتصادية و الاستشراف إلى المديرية العامة لليقظة الإستراتيجية و الدراسات الإقتصادية و الإحصائيات و ذلك بموجب المادة الأولى من المرسوم التنفيذي رقم 11-17 المؤرخ في 20 صفر عام 1432 الموافق لي 25 يناير 2011 و المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الإستثمار كما أن المادة السابعة جعلت هذه المديرية العامة تشرف على ثلاثة أقسام (divisions) و هي قسم اليقظة الإستراتيجية و المعلومة الإقتصادية و قسم الدراسات الإقتصادية و قسم الإحصائيات و التحقيقات و التقييم. و ضمن هذا التنظيم قامت وزارة الصناعة و ترقية الاستثمار في مجال ترقية الذكاء الاقتصادي بالإجراءات التالية[1]:

✓ ندوات بادرت بها وزارة الصناعة و ترقية الإستثمار وتم تنظيم ملتقيات تحسسية لنشاط الذكاء الاقتصادي و دوره في إعداد و تنفيد الاستراتيجيات و تنافسية المنظمات. و كانت الندوات تأخذ الطابع الوطني (بالجزائر) و ملتقيات جهوية بعنابة (تنظم ملتقى واحد) و سطيف (تنظم ملتقى واحد) و في وهران (تنظم ملتقيين).
✓ إعداد دليل حول الذكاء الاقتصادي و نشرة خاصة دورية يمكن تحميلها أو الاطلاع عليها في على موقع الوزارة[2].
✓ إمضاء برتوكول إتفاق بين الوزارة مع جامعة التكوين المتواصل في 2008 لتكوين مختصين في مجال الذكاء الاقتصادي (تكوين ما بعد التدرج) و شمل مجموعتين تضم كل واحدة من 40 إلى 44 فرد و دام التكوين مدة شهر.
✓ مرافقة المنظمات و شركات إدارة مساهمات الدولة في وضع خلية اليقظة بحيث أمضت وزارة الصناعة و المنظمات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار عقود الشراكة مع 11 منظمة عمومية و التي بموجبها تقدم الوزارة المساعدة لهذه المنظمات لتمكينها من إنشاء خليا اليقظة و هي كل من :

- المؤسسة الوطنية لصناعة عتاد الأشغال العمومية (ENMTP).
- المؤسسة الوطنية لصناعة الإلكترونية (ENIE).

* بسب دمج وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مع وزارة الصناعة و ترقية الإستثمار و ذلك بموجب التعديل الحكومي الذي أجري في 28 ماي 2010.

[1] حوار مع حمودي مصطفى مدير الدراسات بوزارة الصناعة و المنظمات الصغيرة و ترقية الاستثمار بتاريخ 2011/02/09.

[2] www.mipmepi.gov.dz (visité le 13/02/1965).

- شركة صناعة الأدوية (SAIDAL).
- المؤسسة الوطنية لصناعة الكهرومنزلية (ENIEM)
- الشركة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI)
- كما استفادة أيضا من هذا الجراء المؤسستين (ERAG)المختصة في صناعة الجرارات و(EMO) المختصة في صناعة المحركات كما نشير بأن المؤسستين إنبثقا من تفرع للمركب الميكانيكي (CMT) المختص في صناعة الجرارات و المحركات.
- شركة تركيب التلفزيون و إنتاج (antennes paraboliques) ألفاترون (ALFATRON)
- مؤسسة تركيب الحاسوب و تقديم الحلول في المعلوماتية (الشبكة)
- الشركة المالية (SOFINANCE) المختصة في رأسمال المخاطرة
- الشركة الوطنية لصناعة التبغ و الكبريت (SNTA) .
- شركة إدارة المساهمة المكلف بالمؤسسات المختصة في إنتاج مواد البناء (GICA)

كما أن الصلاحيات الخاصة بالذكاء الاقتصادي مارستها أيضا وزارة الاستشراف و الإحصائيات عند إستحداثها في سنة 2010 و ذلك بموجب المادة 5 من المرسوم رقم 10-283 المؤرخ في 14 نوفمبر 2010 و المتعلق بتنظيم هذه الوزارة بحيث كلفت المديرية العامة للمناهج و تنظيم النظام الإحصائي بتطوير اليقظة و الذكاء الاقتصادي و طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 13-11 المؤرخ في 15 جانفي 2013 و المتضمن تنظيم كتابة الدولة للإستشراف و الإحصائيات تعدل هذه الصلاحية بحيث أسندت المادة 4 منه مهمة اليقظة الإقتصادية و التي تمكن من إستشراف عدم التوازنات الأساسية و توكل للمديرية الفرعية لليقظة الإقتصادية وضع نظام اليقظة كما أسندت المادة 5 إلى المديرية الفرعية لتحليل و التلخيص الإقليمي مهمة إعداد جهاز اليقظة الإقليمي بالإضافة إلى المادة 9 من نفس المرسوم و التي تخول مهمة اليقظة القانونية للمديرية التنظيم و الشؤون القانونية.

ثالثا الدراسات : قام الباحثان (Djennas & Benhabib[1]) بدراسة و التي شملت عينة تتكون من 50 منظمة و عدد مستخدمها يتراوح من 1 إلى 250 و التي لها نشاط في قطاع الخدمات على مستوى ولاية تلمسان و كانت تهدف الدراسة إلي معرفة مدى ممارسة اليقظة الإستراتيجية بإعتبارها أداة من أدوات القرار. و إتضح من الدراسة بأن 9% من المنظمات تستعمل الأنترنيت بصفة منتظمة و 23 % يقدمون على إستعمال الأنترنيت بصفة ضعيفة. أما فيما يخص إدارة المعلومة بخصوص رصد المحيط فيظهر من خلال الاستبيان الذي قام به الباحثان[2]لدى المنظمات بأن 4% منها وضعت خلية مراقبة بانتظام (بما تسمى باليقظة الهجومية) دون الإشارة إلى الوسائل المتوفرة أو المستعملة بينما 21% تراقب المحيط بصفة نظامية و منتظمة بدون وجود خلية يقظة (و التي تسمى باليقظة النشطة actif) أما 35% من المنظمات الذي تم مسائلتها تهتم بالمحيط من خلال الأنترنيت بغرض رد الفعل أو للبحث عن معلومات عندما يظهر إشكال (و التي تسمى باليقظة لرد فعل) وبالنسبة للمنظمات التي تمارس اليقظة إلا لما هو لازم و للإدارة الحسنة فتمثل الجزء الأكبر بنسبة 40 % (تمارس بما يسمى باليقظة النائمة).فيما يخص مجالات الحراسة المفضلة[3] يتضح من أن مراقبة الزبائن تمثل 27 % من إهتمامات المنظمات ثم حراسة المنافسين بنسبة 30% و أما فيما يخص تطورات الأسواق الوطنية و الدولية فتشمل نسبة 18% و تاليها متابعة تطورات التنظيم (التشريعات و القوانين)بنسبة 14%.

[1] Djennas Mustapha & Benhabib Abderrzak, veille stratégique et outils d'aide à la décision dans les entreprises algériennes: cas des entreprises algériennes «cas des entreprises de services », les cahiers de MECAS, Revue du laboratoire du management des Entreprises et du capital social, Université Abou-Baker BELKAID, Faculté des sciences économiques et de gestion, n° 2, avril, 2006 p 55-64.
[2] Djennas Mustapha & Benhabib Abderrzak, opcit, p 60.
[3] Ibid, p 61.

أما متابعة مجال التطورات التكنولوجية فلا يهتم به سوى 11%من المنظمات التي أجابت عن الاستبيان و هذا ما يبرز ضعف الطلب على المعلومة العلمية و التقنية و التكنولوجية في الجزائر.

أما فيما يخص ممارسة اليقظة من حيث وظائف المنظمة إتضح من خلال هذه الدراسة بأن 20 % مرتبطة بالمديرية العامة و 14% تقوم بها كل وظائف المنظمة وفق سيرورة ثم تليها مصلحة التوثيق العام و مصلحة المحاسبة لكل منها نسبة 12% و أما المنظمات التي تلجأ إلى الاستشارة الخارجية فتمثل نسبة 9 %. توصلا الباحثان[1] بأن سوي 4% من المنظمات التي تحتضن خلية دائمة لليقظة كإحدى الوظائف. هذه الدراسة تعكس تماما الدراسة التي قام بها مركز البحث في الاقتصاد المطبق لتنمية (CREAD) بخصوص اليقظة لدى المنظمات الجزائرية وفق ما أشارت إليها (KENDEL[2]) في مداخلتها بحيث هذه الدراسة قدمت تشخيص ينذر للخطر بحيث تشير الدراسة بأن القليل من المنظمات تمارس اليقظة و الإجراءات الخاصة بالذكاء الإقتصادي لعدم معرفة المفهوم أو لقلة الوعي بأهميته في الأداء والتنافسية.

رابعا الممارسات: ممارسة المنظمات لليقظة فقد شملت تجارب و من بين ما توصلنا إليه نذكر:

✓ شركة سوناطراك المختصة في إنتاج وتكرير البترول و الغاز و التي قامت بإنشاء وظيفة اليقظة في جويلية 2008 بغرض البحث عن طرق و عوامل النجاح مع مراعاة خصوصية نشاط قطاع المحروقات. كما تهدف اليقظة للوصول إلى الفرص الجديدة في مجال الإستثمار في الأسواق ذات النشاط الواسع و في النشاطات الجديدة مع الإشارة إلى تواجد شركة سوناطراك في 15 دولة.

✓ شركة نفطال المختصة في توزيع المنتوجات النفطية و التي إحتضنت نشاط اليقظة بهدف الزيادة من العرض في منتوجاتها و وخدامتها و زيادة جاذبيتها و تحسين نوعية المنتوج الزفتي و التأقلم مع المعايير الدولية و تطوير المعارف و تحسين القدرات الإدارية الذي فرضه القانون الجديد للمحروقات[3] والذي كرس المنافسة في مجال التوزيع. تجسدت بداية ممارسة اليقظة بقرار المدير العام و المؤرخ في 20 جويلية 2005 و المتضمن إنشاء سيرورة اليقظة الإستراتجية لدى الشركة تحت سلطة المدير العام وألحق القرار ببطاقة تقنية التي تحدد أهداف اليقظة الإستراتيجية وتنظم السيرورة ومهام وصلاحيات المخولة للمتدخلين الفاعلون[4]. و يظهر في البطاقة التقنية هيكل نشاط اليقظة حسب سيرورة يجسدها منشط اليقظة ومراسل اليقظة و شبكة الكفاءات المختصة كما تتناول البطاقة مخطط إنشاء وجهاز اليقظة الإستراتجية من سيرورة و غرسها إلى تحديد الأطراف التي تجسدها و الأهداف و رزنامة التنفيذ. جهاز اليقظة بشركة نفطال يتكون من لجنة قيادة التي تدير ثلاثة خلايا الأولى خاصة بالوقود والثانية خاصة بغاز البترول المميع والثالثة خاصة بفرع التجارة[5] مع أن اليقظة تشمل مختلف الأشكال التجارية و التكنولوجية و الاجتماعية[6].

[1] Djennas Mustapha & Benhabib Abderrzak, opcit, p 62.
[2] Hayat Kendel, l'intelligence économique peut–elle contribuer à la relance de l'économie algérienne ? Séminaire de sensibilisation à la veille et à l'intelligence économique, 23 décembre 2008, Alger, p 3.
[3] القانون رقم 05-07 المؤرخ في 28 أفريل 2005 المتعلق بالمحروقات و الصادر بالجريدة الرسمية رقم 50 المؤرخة في 19 جويلية 2005.
[4] Larbi Abdelkader, contribution à la mise place d'un dispositif de veille stratégique dans une entreprise commerciale «cas de NAFTAL» mémoire de fin d'études pour l'obtention de de diplôme en post –graduation spécialisée en Information scientifique et technique, Centre de Recherche sur l'information Scientifique et technique, Alger, février 2006, p 50.
[5] Larbi Abdelkader, opcit, p 50-55.
[6] www.mémoireonline.com (visité le 02/09/2009).

✓ الجزائر للاتصالات: التي تنشر على موقعها[1] اليقظة التكنولوجية و هي خدمة خاصة لنشر المعلومة و الأحداث التكنولوجية المتعلقة بمجال الاتصال و الأنترنيت بهدف تعزيز تموقعها التنافسي و مساعدة المتدخلين للتأقلم مع التغيرات و تحسين النظرة الاستشرافية عند المسيرين، كما تهدف هذه اليقظة إلى جمع المعلومة و المعطيات الدولية المتعلقة بمجال النشاط و تحليلها ووضعها في شكل ملخص سهل للفهم و النشر بصفة مستمرة و هادفة للمعلومة المحينة، و وضعها تحت تصرف المستعملين وضمان النشر الواسع للمعارف المطورة و كذلك تحسيس المستخدمين على أهمية اليقظة التكنولوجية.

✓ شركة (FERTIAL*) قامت بإنشاء مكتب اليقظة لمواجهة إشكالية الحفاظ على الحصص في السوق كما أشار إليه (Boucheloukh[2]) مدير الطرق و أنظمة المعلومات بالشركة و أوضح بأن الوثيقة الإستراتجية لنظام اليقظة تشكل الأداة الأساسية المساعدة القرار. هذه الوثيقة شبيهة بالميزانية لدى المدير المالي و بمخطط البيع لدى مدير التسويق وتمثل هذه الوثيقة حلقة الإتصال مع المستعملين للمعلومة الإستباقية في الشركة وتمكن من إعطاء الطابع الرسمي لسياسة المنظمة في مجال اليقظة. تتضمن الوثيقة الإستراتجية كل من العناصر التالية: تقديم مفصل للمنظمة و التجزئة (segmentation) الإستراتجية لمعرفة أجزاء أو مجالات النشاطات الإستراتجية و تحليل قطاع المنافسة و التعريف للعوامل المفتاحية لنجاح و التشخيص الإستراتيجي ومحاور اليقظة (الرادارات) التي تم المصادقة عليها و المواضيع التي تم إختيارها ومصادر اليقظة ولوحة قيادة اليقظة مع أهمية تحيين الوثيقة كل سنة.

✓ بالنسبة لمكاتب الإستشارة تم تسجيل مكتبين يعرضان الخدمات الخاصة بالذكاء الاقتصادي وهما مجموعة حسناوي بالشراكة مع (Lexis Nexis) بحيث يعرضا تقديم خدمات و تلبية الجمع و التحليل و النشر للمعلومة و ما تتطلبه من برمجية و منظمة BMGI العالمية المختصة في اليقظة المعلوماتية و تقترح خدمات خاصة بالأسواق و تحديد الابتكارات التكنولوجية[3] مع برمجية خاصة لذلك.

خامسا التشريع الخاص بالذكاء الإقتصادي: من جانب الإجراءات القانونية و التشريعية الخاصة بالذكاء الإقتصادي فنشير إلى المادة 84 من قانون المالية لسنة 2012 و المعدلة للمادة 92 من قانون المالية 1999 بحيث أدرجت في صندوق ترقية التنافسية الصناعية المفتوح لفائدة الوزارة المكلفة بالصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الإستثمار (ضمن حساب في الخزينة تحت رقم 102-302) على أنه يتكفل بالمصاريف الخاصة بنشاطات و أعمال تطوير الذكاء الإقتصادي لفائدة المنظمات و الهيئات بغض النظر عن العمليات الأخرى التي يتكفل بها هذا الصندوق مثل تمويل لترقية نشاطات التقييس والنوعية والبحث والتطوير ..إلخ[4].

سادسا التكوين: جامعة التكوين المتواصل من بين الجامعات والمدارس التعليم العالي التي أدرجت الذكاء الاقتصادي في مخطط التكوين و يعرض التكوين نيل شهادة بعد التدرج المختص (PGS) وذلك في 2007.التكوين المعروض موجه للإطارات الذين لديهم مشاريع قيد التحقيق كما يوجه التكوين لكل الراغبين في توسيع معارفهم في هذا المجال و تلبية حاجيات المنظمة.

---

[1] www.algerietelecom.dz (visité le 03/09/2010).

* مجموعة فرسيال FERTIAL مختصة في انتاج الأمونياك و الأسمدة وهي شركة ذات رأسمال مختلط بين شركة ASMIDAL التي لها حصة 34% من الرأسمال الاجتماعي والباقي لمجموعة الإسبانية Mir-Villar و مواقع الإنتاج تتواجد في المنطقتين الصناعيين عنابة وأرزيو.

[2] Mohamed Boucheloukh système de veille « démarche stratégique chez FERTIAL Algérie, Veille Magazine, n° 19, janvier–février, 2011, p 19-20.

[3] Fekir Souhil, opcit, p 116.

[4] قانون رقم 11-16 المؤرخ في 3 صفر عام 1433 الموافق لى 28 ديسمبر لسنة 2011 و المتضمن قانون المالية 2012 و الصادر بالجريدة الرسمية رقم 72 المؤرخة في 29 ديسمبر 2011 الموافق لي 4 صفر عام 1433.

مع الإشارة إن هذه الجامعة ليس لديها نشاط البحث وإنما لها مهمة تكميل التكوين للإطارات وعادة في المساء وثم توظيف ثمانية من المتخرجين لهذه الجامعة ليشكلون خلية اليقظة في المديرية العامة لليقظة الإستراتيجية و الدراسات الاقتصادية و الإحصائيات لوزارة الصناعة وترقية الإستثمار و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب ما أشار إليه (Bouroubi[1]). كما عرض مؤخرا المعهد العالي لتسيير شهادة خاصة بالذكاء الإقتصادي وتخرجت منه دفعتين إلى غاية 2012.

سابعا النظام الوطني للمعلومة : دراسة الديوان الوطني للإحصاء التي قام بها في سنة 1983 تحت عنوان نظام وطني للإعلام وضعية وأفاق توصلت إلي إقتراح و الذي يشير بأن إدارة النظام تتطلب هيئات ريادية تتكفل بالتنظيم حسب أنواع المعلومات المقترحة (المعلومة الإحصائية و المعلومة العلمية والتقنية ومعلومة الإدارة والمعلومة التوثيقية والمعلومة التجارية) كما أن الدراسة التي قامت بها Dafsa في سنة 1984 لفائدة المركز الوطني للإعلام والتوثيق الإقتصادي(CNIDE)* عنوانها النظام الوطني للإعلام الاقتصادي حسب (Dahmane[2]) والتي عالجت مختلف أصناف المعلومة والهياكل المكونة لها وكذلك البنية الفوقية للقيادة و مختلف أصناف المعلومة العامة الثقافية والسياسية والأدبية والاقتصادية ذات النشر الواسع و تشمل (المعلومة العلمية و التقنية لتحسين الكفاءات ممارسة المهن و المعلومة الإحصائية الرسمية لمعرفة مستوى النشاط و التطور و تعتبر أداة مرجعية و قياس و المعلومة الإقتصادية و الإجتماعية لفهم الوضعيات الخاصة بها) أما فيما يخص الهياكل المكونة لنظام فتدمج كل من المكتبات و مراكز التوثيق و مراكز الأرشيف و مراكز المعلومة الموجهة نحو مهمة أو موضوع و مصادر المعلومات الحكومية الوطنية أو المحلية أو العالمية و منظمات النشر و الطبع و المختصة في السمعي البصري و المنظمات الإجتماعية المهنية و مصالح الدراسات داخل المنظمات و مخابر البحث و مكاتب الدراسات.
و لكن غياب هيئات للتنسيق و الربط و التنشيط لتكوين شبكة جعل من نظام المعلومة الوطنية محل إقتراحات نظرية لم تجسد ميدانيا و لا سيما في غياب ثقافة تقاسم المعلومة أو إعتبارها كمورد إستراتيجي أو تجاري.

ثامنا بنوك المعطيات و تدفق المعلومات : بنوك المعطيات الرقمية تقتصر على الهيئات التي تقدم معلومات علمية وتقنية وتكنولوجية وطنية و التي تشكوا من ضعف في إنتاج هذا النوع من المعلومة ** و يعقد ذلك غياب نظام وطني للمعلومات أو شبكة ربط فيما بينها و اقتصارها على مؤسسات عمومية لدى وزارة التعليم والبحث العلمي المنعزل عن المنظومة الإقتصادية مما يعقد دورها في مجال المساهمة في إجراءات الذكاء الإقتصادي . المؤسسات أو الهيئات التي تحتوي على المعلومة العلمية والتقنية أو التقارير الخاصة بها قد تلعب دور المورد لبنوك المعطيات أو دور اليقظة و هي كالتالي:

✓ مركز المعلومة العلمية والتقنية والتحويل التكنولوجي[3](CISTTT) الذي تم إنشاؤه بموجب القرار المؤرخ في 25 سبتمبر 1974 و من مهامه جمع المعلومة العلمية والتقنية الموجودة في الجزائر و تمكين رجال

---

[1] Mustapha Bouroubi, la pratique de l'intelligence économique en Algérie: réelle volonté de mise en œuvre ou effet de mode, Veille Magazine, n° 33, novembre-décembre 2008, p 33-35.

* تم إنشاء في 1977 المركز الوطني لتوثيق الاقتصادي و الاجتماعي و تحول فيما بعد إلى المركز الوطني للإعلام و التوثيق الاقتصادي (CNIDE).

[2] Dahmane Madjid, le système national d'information économique (SNIE) : élément pour une modélisation globale, Séminaire du CERIST du 31 janvier au 01 février 2005, Alger, 36 p.

** يترجم هذا الضعف بالنظر إلى ما تم التوصل إليه في مجالات البحث و الإبداع و خير دليل تقرير المنظمة العالمية للملكية الفكرية و بعد المقارنة لعدد براءات إختراع التي تم إبداعها بحيث في الجزائر عددها أربعة فقط في سنة 2011 بينما كان عددها 3 في سنة 2010 و 12 في سنة 2011 فتحتل الجزائر المرتبة السابعة على المستوى العربي بعد المغرب وتونس والعربية السعودية والكويت ومصر والإمارات العربية و يمكن الاطلاع على التقرير في الموقع التالي www.wipo.in/portal/index.html.fr و كل الدول العربية جملة لا تساوي شيئا بالمقارنة مع أمريكا و اليابان بحيث الأولى يفوق عدد براءات الإختراع مليون سنويا و الثانية تفوق 300 مئة ألف سنويا.

[3] الصادر في الجريدة الرسمية رقم 92 المؤرخة 15 نوفمبر 1974 على غرار الهيئة الوطنية التي تم استحداثها و المكلفة بالبحث العلمي (ONRS) و الذي تم إنشاؤها بموجب الأمرية رقم 73-44 المؤرخة في 25 جويلية 1973 و إلغاء هذه الهيئة في 1983.

العلم والتقنيين من الوصول إلى الأدبيات العلمية والتقنية العالمية و كذلك دراسة حاجيات توثيق العلمي والسهر على ربط الشبكة التوثيقية الجزائرية مع الشبكات العالمية و تسهيل دوران المعلومات العلمية والتقنية بين منتجها و المستعملين لهذه المعلومات. ورث نشاطات هو أهم مهامه مركز البحث عن المعلومة العلمية والتقنية[1] (CERIST) مع دور القيام بعمليات البحث المتعلقة بإنشاء ووضع و تطوير نظام وطني للإعلام العلمي والتقني وبالعلاقة مع القطاعات المعنية ويضمن التنسيق لبرامج المعلومة العلمية والتقنية ويتكفل المركز باقتراح كل الإجراءات التنظيمية الخاصة بضمان تطوير وترقية المعلومة العلمية والتقنية والمشاركة في وضع وتطوير شبكة وطنية للمعلومة العلمية والتقنية كما يقوم المركز بما يلي:

- المشاركة في إنشاء بنوك معطيات في كل المجالات العلمية والتكنولوجية لكل قطاع معنى بالتنسيق لتسهيل ولوج المعطيات لمختلف المستعملين.
- إقتراح كل الإجراءات التي تمكن من تسهيل دوران المعلومة العملية والتقنية على المستوى الوطني الموجهة للمستعملين.
- ترقية إستعمال الوسائل التقنية العصرية كوسائل المعلومة الآلية لغرض الجمع والمعالجة وإعداد أنظمة البرمجيات لتصبح عملية البحث الوثائقية و على المعلومة العلمية والتقنية عملية آلية .
- ضمان تنسيق الربط بين شبكة الوثائق الوطنية مع شبكات الأجنبية في المجال العلمي والتقني.

✓ الوكالة الوطنية لتطوير البحث العلمي[2](ANDRU) مهمتها الأساسية دفع ودعم تطوير وتثمين نشاطات البحث التي تدخل في إطار برامج البحث الوطنية المحصورة لدى المؤسسات الجامعية والبحث كما أنها تهتم بإعداد البرامج السنوية و المتعددة السنوات والسهر على تنفيذها و تقييم نشاطات البحث و المتابعة و تقديم التمويل عن طريق عقود مشاريع البحث التي تم إختيارها و ضمان نشر وتثمين نتائج البحث التي كلفت بها الوكالة و المساهمة في تنظيم والتكفل المادي والمالي لتظاهرات العلمية الوطنية والدولية المتعلقة بمجال نشاطها و تقديم المساعدة في المجال التقني والمادي لاقتناء وثائق علمية للازمة لبرامجها.

✓ الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث والتطوير التكنولوجي[3](ANVREDET) وكلت لها مهمة تنفيذ بالعلاقة مع الهيئات و الأجهزة المعنية بالإستراتيجية الوطنية لتطوير التكنولوجي تحويل نتائج البحث وتثمينها بعد تحديدها وإختيارها (المساهمة في إستغلال نتائج البحث لغرض ترقية التطوير والإبداع التكنولوجي). كما أنها مكلفة بتطوير التعاون والتبادل بين قطاع البحث والقطاعات الإقتصادية لضمان تثمين وتحويل التكنولوجيات والمعارف الجديدة لاسيما في إتجاه المنظمات والصناعات الصغيرة والمتوسطة و تشجيع مبادرات الإبداع و مساعدة المخترعين من خلال التكفل بخدمات الخاصة بإنجاز النماذج (دراسات الأسواق و البحث على الشركاء و حماية البراءات) وتنظيم اليقظة التكنولوجية لاسيما وضع مراصد وشبكات النشر التكنولوجي.

✓ مراكز البحث لدى الإدارات المركزية[4]: في إطار وضع حيز التنفيذ الخطة الوطنية للتطوير العلمي و التقني بإمكان إنشاء مراكز البحث العلمية والتقنية لدى الإدارات المركزية ومن مهامها إعداد وإنجاز برامج التطوير العلمية والتكنولوجية في المجالات التي تخص جمع العناصر الأساسية الخاصة بتحديد مشاريع البحث للقيام بها والمعطيات التي تمكن من التخطيط لها و تحفيز إستيعاب والسيطرة والتطوير

---

[1] تم إنشائه بموجب المرسوم رقم 85- 56 المؤرخ في 16 مارس 1985 المتضمن إنشاء مركز البحث عن المعلومة العلمية والتقنية الجريدة الرسمية رقم 12 لي 17 مارس 1985.

[2] تم إنشاء الوكالة بموجب المرسوم رقم 95- 183 المؤرخ في 2 جويلية 1995 و المتضمن إنشاء و تطوير و تسيير الوكالة الوطنية لتطوير البحث العلمي (Agence Nationale de Développement de la Recherche Universitaire) الصادر في الجريدة الرسمية رقم 12 المؤرخة في 12 جويلية 1995.

[3] تم إنشاؤها بموجب المرسوم رقم 98-137 المؤرخ في 8 ماي 1998 المتضمن إنشاء و تنظيم و تسيير الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث و التطوير التكنولوجي الصادر في الجريدة الرسمية رقم 28 المؤرخة في 6 ماي 1998.

[4] المرسوم رقم 83-521 المؤرخ في 10 سبتمبر المتضمن إنشاء مراكز البحث لدى الإدارات المركزية الصادر في الجريدة الرسمية رقم 38 المؤرخة في 13 سبتمبر 1983.

والتطبيقات العلمية والتقنية وكذا الإبداع التكنولوجي بالإضافة إلى تقييم الدور لأعمال البحث و ما تتطلب في مجال الاختصاص من جمع ومعالجة المعلومة العلمية والتقنية وضمان الحفاظ عليها ونشرها.

✓ الوحدات العلمية والتقنية للبحث[1]: عبارة عن وحدات علمية مكونة من فرق البحث و من أهم مهامها تسهيل إستيعاب والسيطرة وإقتناء المعارف العلمية والتقنية وإعادة إنتاج إلى حجم مقلص بعض التقنيات الصناعية لغرض حل المشاكل التقنية الخاصة بالإنتاج وتطوير تقنيات جديدة ونشر نتائج البحث وجمع ومعالجة المعلومات العلمية التي تتعلق بموضوع الاختصاص وضمان الحفاظ عليها ونشرها.

✓ المراكز العلمية المختصة[2] : وتم إحصاء مركزين الأول مركز تطوير التقنيات المتطورة بحيث إنتقل من وحدة البحث والتطوير للمحافظة للطاقات الجديدة إلى مركز البحث و التطوير[3]من أهم مهامه التكفل بنشاطات البحث والتطوير و التكوين وتقديم خدمات وإعلام علمي وتقني * و الثاني مركز التطوير الطاقات المتجددة[4](CDER) والمكلف بإعداد برامج البحث الخاصة بمجال الطاقات المتجددة و لاسيما المتعلقة بالطاقات الشمسية و الهوائية والحرارية الباطنية ومكلف بجمع المعطيات التي تمكن من تقييم مدقق لأحواض الطاقة الشمسية والهوائية والحرارية الباطنية مع ضمان الأبحاث في هذا المجال.

كما أن اللجان الوطنية والقطاعية لها دور في التوجه و التنسيق وإنتاج التقارير الخاصة بالبحث العلمي وتتضمن هذه اللجان:

✓ المجلس الوطني للبحث العلمي والتقني[5](CNRST) ومن مهامه تحديد التوجهات السياسية الوطنية للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي والتنسيق و تجسيدها وتقييم التنفيذ و تحديد خيارات البحث في المجال العلمي والتقني وتقييم النشاطات التي تمت في إطار المخطط الوطني للبحث العلمي والتقني هذا المجلس عوض المجلس الأعلى للبحث العلمي والتقني (CSRST) و المحافظة للبحث العلمي والتقني[6](CSRT) والمحافظة السامية لبحث[7](HCR).

✓ اللجان بين القطاعات لترقية وبرمجة وتقييم البحث العلمي والتقني[8] بحيث كلفت بدراسة و إقتراح برامج البحث والتطوير وكذا القروض والوسائل وكيفية الإنجاز و تنظيم التشاور بين الإدارات و هيئات البحث والمنظمات الإدارية والاقتصادية المعنية بالبحث لضمان التنسيق و الإستعمال الأمثل للموارد و دراسة و إقتراح إجراءات لتثمين نتائج البحث والمساهمة في جرد الإمكانيات العلمية والتقنية و تقديم إقتراحات للاستعمال الأمثل والعقلاني.

---

[1] يحدد المخطط الوطني لتطوير و يرخص إنشاؤها ضمن المرسوم رقم 83- 453 المؤرخ في 23 جويلية 1983 المتضمن إنشاؤها مراكز البحث تم الترخيص للإنشاء وحدات البحث العلمية التقنية من خلال المرسوم رقم 83-455 المؤرخ في 23 جويلية 1983 المتضمن إنشاء مراكز البحث (الجريدة الرسمية رقم 38 المؤرخة في 13 سبتمبر 1983)

[2] يحددها المخطط الوطني لتطوير و يرخص إنشاؤها ضمن المرسوم رقم 83-453 المؤرخ في 23 جويلية 1983 المتضمن إنشاء مراكز البحث.

[3] المرسوم رقم 88- 61 المؤرخ في 22 مارس 1988 المتضمن إنشاء مركز تطوير التكنولوجيات المتطورة (الجريدة الرسمية رقم 12 المؤرخة في 23 مارس 1988).

* و تخص الفرع الأول ويخص السيبارنتيكية و الإلكترونيك الجزئية ، وهندسة البرمجيات والفرع الثاني يخص الأواسط المولدة للأيونات والتي تشمل مخابر الليزر والبلازما والدمج الحراري نووي .

[4] إنشاء المرسوم رقم 88- 60 المؤرخ في 22 مارس 1988 المتضمن إنشاء مركز تطوير الطاقات المتجددة الجريدة الرسمية رقم 12 المؤرخة في 23 مارس 1988.

[5] تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 92- 23 المؤرخ في جانفي 1992 المتضمن إنشاء وتنظيم وتسير المجلس الوطني للبحث العلمي والتقني (الجريدة الشكلية رقم 05 المؤرخة في 22 جانفي 1992).

[6] تم إنشاء المحافظة بموجب المرسوم رقم 84-159 المؤرخ في 7 جويلية 1984 المتضمن إنشاء المحافظة للبحث العلمي و التقني الصادر في الجريدة الرسمية رقم 28 المؤرخة في 10 جويلية 1984.

[7] المجلس الأعلى للبحث العلمي و التقني تم إنشاؤه في 1982.

[8] تم إنشاؤه بموجب المرسوم رقم 86-72 المؤرخ في 08 افريل 1986 المتضمن إنشاء المحافظة العليا للبحث و الصادر في الجريدة الرسمية رقم 15 المؤرخة في 09 افريل 1986.

المطلب 2: إقتراح منهجية لتوطيد الذكاء الاقتصادي في الجزائر

الذكاء الإقتصادي حتي يكون تصرف و سلوك نابع من إرادة فإنه يتطلب أن يكون مزاج (Etat d'esprit) أو فلسفة يحملها الجميع و من هذا المنظور و بالنظر إلي التجارب للعديد من الأمم التي تمكنت من إرساء الذكاء الإقتصادي و من موطن التجارب الناجحة أو الفاشلة نقترح إطار لبناء الذكاء الإقتصادي و الذي يتضمن 11 إقتراح بحيث يحتوي كل إقتراح على عرض تجربة و التي نترجمها بإجراء أو فعل (action) و إعتماد كل إجراء مقترح على شكل مبدأ أو مبادئ و الذي يعطي الطابع أو المضمون الفلسفة للإجراء.

الاقتراح الأول :

عرض تجربة: قامت ألمانيا عند إنشائها كدولة خلال القرن 19* على أساس تحقيق المصداقية المالية. الدولة الجديدة الألمانية تم بنائها على مبدأ الوحدة الإستراتيجية لأهم مراكز القرار (بنوك و الكارتلات ** الصناعية و منظمات النقل وشركات التأمين والأقاليم (länder) و الدولة.

الإجراء: بناء قاعدة صناعية ترتكز على إستراتيجية موحدة لمختلف مراكز القرار و العمل على ترسيخ الاهتمام بالمعلومة بإعتبارها مورد إستراتيجي.

المبدأ: ***المعلومة في خدمة إستراتيجية جماعية وطنية.***

الاقتراح الثاني :

عرض تجربة: لا يغيب على أفواه الصينيين مقولة (Sun Tzu) التي تبرز بأن معرفة النفس و الغير يحالفها إنتصارات أما معرفة النفس بدون الغير فتحقق إنتصار مع هزيمة وفي غياب معرفة النفس و الغير فلا تعرف إلا الهزيمة. هذه إحدى القواعد التي يتبناها المسيرين الصينيين في توجهاتهم لأخذ القرار.

الإجراء: العمل على ترقية نشاطات البحث الخاصة بالمعلومة التنافسية حتي تمثل إحدى عوامل نجاح المنظمات.

المبدأ: ترسيخ ثقافة الإهتمام بالمعلومة بإعتبارها خدمة تجارية قبل من أن تكون مورد إستراتيجي.

الاقتراح الثالث:

عرض تجربة: قام المعهد الكندي للإعلام العلمي والتقني التابع للمجلس الوطني للبحث في كندا بعرض المعلومات على شكل وثائق (توزيعها إلكترونيا) على المنظمات على شكل معلومات و إتضح من مختلف الدراسات التي إطلعنا عليها بأن هذه التجربة لم تكن ناجحة لأنها لم تعرف الاستمرارية بالرغم من أن برنامج الدعم لهذه المبادرة الممون من طرف الحكومة الفيدرالية دام مدة 8 سنوات و كان على مرحلتين.

من جانب أخر التجربة الفرنسية خلال الثمانيات تضمنت التركيز على المعلومة العلمية و التقنية و التي كانت مختلف اللجان و الهيئات تنشرها و لم يتم التوصل إلي بناء الذكاء الإقتصادي على عكس اليابان الذي كانت بدايته في مجال بناء الذكاء إقتصادي تصب في إنجاز النظام الوطني للمعلومات.

الإجراء: بناء منظومة إعلامية تحفز العلاقة بين الدولة و المنظمات لتخدم إستراتيجية الدولة و التي تتبني خدمة إستراتيجيات المنظمات.

المبدأ: ضرورة بناء ***منظومة إعلامية.***

---

* حرب 1866 و المسماة بالحرب الجرمانية الألمانية أدت إلي حل المملكة الجرمانية و إنشاء كونفدرالية ألمانيا الشمالية و تم إقصاء النمسا بعد الحرب الألمانية الفرنسية ما بين 1870 و 1871 و تم إنشاء الإمبراطورية الألمانية في 1871. و لأكثر توضيح عن إنشاي ألمانيا الرجوع إلي الموقع التالي:

http://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/fr/lhistoire/main-content-03/1871-la-creation-de-lempire-allemand.html

** يسمي الكارتل عند الألمان بي Konzem بحيث قامت الدولة الألمانية بإنشاء كرتلات رسمية (مؤسسات أكثر تنافسية و التي من أن تكيف الإنتاج حسب الطلب) و بنك صناعي للجلب الادخار مثل Deutsche Bank. كما يوجد عدد هام من الكارتلات التي تراقبها العائلات التي تمتلكها و لكنها تحمل طابع قانوني مختلف و نشير مثلا إلي كارتل في الكيمياء و الذي يظم كل من الشركات التالية: AGFA، BAYER، BASF، Hoechst ..إلخ و لقد أحصي Boukarine أكثر من 12 كارتل يظم 7608 منظمة بين سنة 1907 و 1908 و يمكن الإطلاع عليها في المرجع التالي:

Nicolas Boukharine, l´économie mondiale et l´impérialisme. Esquisse économique, Paris: Anthropos, 1971, première édition 1917, p 55-74 .

الاقتراح الرابع:

عرض تجربتين: سويسرا في صدد إنجاز بنك معطيات وطني ذات إشعاع عالمي و الذي بدوره يغطي ثلاثة أنظمة معلومات مختلفة و ذات تصميم مختلف و يقتصر التفاعل بين الأنظمة الثلاثة على عدد قليل من الوجهات (interfaces) المرمزة بعناية و موحدة[1] و المبرزة في الرسم التالي :

شكل رقم 33: الأجزاء الثلاثة التي تدخل في هندسة نظام المعلومات

تمثيل
منطق المهن
المعطيات

Source : B.Schierscher & al, opcit, p 14.

منهجية إنجاز بنك المعطيات تتطلب التنسيق و التشاور مع تحديد دور الهيئة المكلفة بإنجازه و ضبط كل ما يتعلق بالتنشيط و التمويل و الملكية و إدارته. أما إعداد بنك المعطيات فيتطلب المرور بالمراحل التالية:

✓ تشخيص الموجود أي التدقيق (تحديد كل مصادر المعطيات و تحليل كل المعطيات المنتجة و تدقيقها...إلخ).
✓ تصميم النظام (شكل المعطيات، إختيار إجراءات التبادل للمعطيات و المعلومات، تخطيط أمن النظام و المصادقة عليه، تصحيح النماذج، المصادقة على البرمجيات و اللغات المستعملة و التجهيزات).
✓ تصميم الولوج الذي يهدف إلى توزيع و تقاسم المعطيات أليا (القراءة و التعديل و الإنشاء و الحذف) مع تحديد الولوج و نوعه حسب الهيئة و العلاقة.
✓ التأمين على المعطيات: أمن الاستغلال (سيرورة مراقبة الولوج و مراقبة الإجراء و التناسق و الميكانيزمات و تتبع المرور الإلكتروني) و الأمن المادي (و تخص الأنظمة و التجهيزات و المحيط كالمقرات و التغذية بالطاقة و التهوية و الارتكاز على قياسات الأمن و صيانة الأجهزة و قطع الغيار و جرد المعدات...إلخ)[2].
✓ تجربة محورية (تحويل النماذج التصميمية للمعطيات إلى نماذج منطقية لإنشاء مختلف بنوك معطيات مع نظام إدارة بنوك المعطيات من خلال التطوير إنطلاقا من نماذج المعالجة و وضع شبكات و تكوين المستعملين و المنتجين للمعطيات مع التصحيح المستمر و تزويد نظام المعطيات باستمرار).
✓ إعداد مخطط ديمومة و تنفيذه (توطيد نظام المعلومة حسب القطاعات في مجال المعطيات و كفاءة المستخدمين و ضمان جاهزية المعطيات مع حالات العطل و العطب أو خلل التطبيقات)

ضمان فلاح بنك المعطيات الوطني يتطلب عوامل النجاح المفتاحية التالية:
- ✓ التنظيمية (تحديد حاجيات المنظمات من المعلومات، توفير الكفاءات...إلخ).
- ✓ المادية (ضبط الأجهزة و المعدات اللازمة، البرمجيات مع تطويرها، الاستثمارات التكنولوجية...إلخ).
- ✓ البشرية (ضمان الاهتمام المستمر من خلال برامج التكوين المستمر و الملتقيات، وضع سيرورة و تنظيمها...إلخ).

---

[1] B Schierscher & al, concept général de la base de données nationale, Office Fédéral de l'Agriculture, Etat Major écologie, 30 juin 2003, 47 p (téléchargeable sur le site : www.cpc-skck.ch, visité le 14/07/2010).
[2] Lys-Yolande Ayélé, méthodologie de mise en œuvre d'un système d'information intégrée en matière de population, Union International pour l'Étude Scientifique de la Population, juin 2001, p 25.

✓ التقنية (هندسة الشبكة بصفة نهائية بدون شوائب، ضمان السيطرة على إنتاج المعلومة المنسقة و الموثوقة مع نظام مفتوح للمنتجين المعلومة و المستعملين و توحيد المؤشرات و المعايير الخاصة بالمعطيات و النوعية و وضع بروتوكول خاص بقياسات إستعمال المعلومة و التأمين على المعلومات و تحسين العمل فيما يخص تلبية الحاجيات و توحيد المصطلحات و إعداد قواميس المعطيات...إلخ).

أما التجربة الصينية فتضمنت إنجاز في نفس الوقت عدة بنوك المعطيات و محركات البحث بحيث تم إنشاء محرك صيني للبحث (Baidu[1]) و الذي يحتل الريادة من حيث الإستعمال في الصين بنسبة 57% بينما Google بحصة 18,7% ثم Yahoo بحصة 13,6% وهناك محركات بحث أخرى صينية Solu و Zhongsou و Sina[2]. و في إطار توجهات الصين إلى مجتمع متفتح بنوك المعطيات تم إنشائها بواسطة مشروع جامعي * (بوابةCNKI[3] التي تمكن من الولوج إلي بنوك معطيات صينية) و التي تمثل البنية التحتية الوطنية للمعرفة في الصين على عكس القاعدتين للمعطيات التي أنجزها القطاع الخاص الصيني و هما (CAVIP) و (Wanfangdata).

<u>الإجراء</u>: ضبط تصميم محكم يخص إنجاز كل من بنوك معطيات بعد وطني و محرك البحث الذي يمكن الولوج إليها و إلي بنوك المعطيات العالمية

<u>المبدأ</u>: ***إنشاء محركات وطنية وقاعدة معطيات وطنية للوصول إلي مجتمع المعلوماتية.***

<u>الاقتراح الخامس:</u>

<u>عرض تجربة</u>: كندا من بين الدول التي لازالت في مرحلة إعداد الطرق للوصول إلى أحسن أداء للذكاء الاقتصادي بحيث عرفت البداية بمبادرة من المديرة العامة لصناعة الخدمات والمشاريع الكبرى الصناعية من خلال نشر دليل مرحلي لتنافسية** لفائدة المنظمات ثم تبعها برنامج نشر اليقظة الإستراتيجية الذي إشتمل مرحلتين التحسيس و الإحتواء ففي المرحلة الأولى للبرنامج وعلى مدى 5 سنوات (من 1994 إلى 1999) تقرر تحسيس المنظمات لاسيما المنظمات الصغيرة و المتوسطة لمفهوم اليقظة الإستراتيجية بحيث تم تنظيم ستة ملتقيات حول الذكاء الاقتصاد خلال سنة 1998 فقط. و ظهرت خلايا اليقظة في المنظمات وحظيت بدعم من وزارة الصناعة الكندية ليتكفل البرنامج بتمويل 50 % من نفقات مركز اليقظة التنافسية على مدى ثلاثة سنوات ثم تقوم المنظمة بالتمويل الذاتي.
ولهذا الغرض تم إنشاء 14 مركز يقظة تنافسية[4] لقطاعات مختلفة (المعلومات و التجهيزات المنزلية و البناء و النسيج...إلخ) بهد فإرساء الخبرة المتوفرة لدى مراكز البحث العمومية لوضعها تحت تصرف المتدخلين في الصناعة وتمكينهم من الوصول إلى المعلومة التي ترفع من التنافسية و التي تسهل عمليات نقل التكنولوجيا.

أما مقاطعة (Québec) الكندية قامت مع بداية 1994 بوضع برنامج يرتكز على صندوق الشراكة القطاعية في إطار إستراتيجية تطوير القطاع الصناعي وتم في إطار هذا البرنامج من خلال المركز الصناعي

---

[1] http://www.baidu.com/

[2] Nadège Guénec, opcit, p 146.

* قام بإنجاز CNKI كل من جامعة بكين (Qinghua) و شركة (Qinghua dougfang internet technology Cie Ltd) بميزانية 34,5 مليون أورو و إنطلق المشروع في 1996 لتحصر 2000 جريدة أكاديمية في الصين. في سنة 2000 عرفت CNKI تطورات و أصبحت تجمع عدة قواعد معطيات لمصادر أكاديمية صينية وتوفير عدة وظائف البحث و يشترك فيها أكثر من 5500 منظمة و تحتوي على 17 مليون مقال علمي.

[3] China National Knowledge Infrastructure (www.cnki.net).

** يتضمن الدليل تسعة مقاييس التي تعالج : تقييم الحاجيات و التخطيط الإستراتيجي (التطوير والنمو) والتمويل و إستعمال التكنولوجيات الجديدة والموارد البشرية و التسويق و تقييم الشراكة والتحالفات و ضمان الجودة والخدمة المسماة (Lanceserv) و المقترح على موقع وزارة الصناعة.

[4] Dominique Musseau, opcit, p 7.

للمقاطعة* في وضع مراكز اليقظة التنافسية لتدعيم القطاعات الواعدة و لتستفيد المنظمات من البحث الصناعي التابع للمجلس الوطني للبحث في كندا ومساعدة المنظمات الصغيرة والمتوسطة في إرساء ممارسات اليقظة. بادر المركز الصناعي في صناعة برمجية (VIGIPRO) الموجه للإدارة المعلومة بصفة مستمرة (نشاط اليقظة الإستراتيجية) كما إقترح المركز تنصيب خلية اليقظة الإستراتيجية ضمن هذه البرمجية و التي تستعمل محيط الأنترنت والأنترانت و التكوين الخاص بإستعمال البرمجية وتقديم الاستشارة لإنشاء مصلحة خاصة بالمعلومات الصناعية و التكنولوجية. النتيجة هو أن القليل من مراكز اليقظة التنافسية التي بقيت تعمل في كندا بعد نهاية البرنامج بحيث تم تصميمها على سيناريوا بأن تصبح ممارسة اليقظة مألوفة و تم إغلاق معظم شبكات اليقظة التنافسية لأنه كان من المنتظر أن يكون الاشتراك مجانا لمدة سنة حتى تتعود المنظمات على العملية ثم يتم تمويل العملية من خلال الاشتراك المدفوع لتصبح مورد مالي لمركز وهذا ما لم يحدث لأن البرنامج لم يرقي إلي التحسيس بالمستوى المطلوب و الذي يعتبر من إحدى النقائص المميتة له.

<u>الإجراء:</u> إنشاء مراكز تقنية لتطوير الصناعة على غرار ما هو موجود في فرنسا** مع مبدأ ضرورة الإسناد إلي المراكز التقنية دور الإشراف على برنامج خاص بالتحسيس المتنوع و الشامل و المستمر و المدروس في إطار سيرورة إدارة التغير

<u>المبدأ</u> ***التحسيس للذكاء الاقتصادي***

<u>الاقتراح السادس:</u>

<u>عرض تجربة:</u> في مجال التعليم يعتبر السويد من البلدان الأوروبية الرائدة التي عرضت تكوين في الذكاء منذ السبعينات و في ألمانيا يوجد ستة جامعات تقترح تكوين في مجال الذكاء الاقتصادي[1] و ينتظر من التكوين التعلم كيفية إستقطاب المعطيات مع حسن إستعمال و سائل تكنولوجيات الإعلام و الإتصال و التمكن من تحويل المعطيات أو المعلومات إلي ذكاء.

<u>الإجراء:</u> إبرام إتفاقيات توأمة بين الجامعات التي تقترح عرض شهادات جامعية بعد التدرج في مجال الذكاء الإقتصادي و الجامعات الرائدة و التي لها تجربة في هذا التخصص.

إنجاز دليل وطني يبرز قائمة المصادر في الأنترنيت و طرق البحث مع تحيينه كل ثلاثة سنوات في إطار ملتقى و طني أو دولي بالإضافة إلي إنجاز ملحق الدليل يعرض قائمة للبحوث في مجال الذكاء الإقتصادي و إعلان أحسن البحوث.

<u>المبدأ:</u> **تشجيع التكوين في مجال الذكاء الإقتصادي و أحسن الأعمال**

<u>الاقتراح السابع:</u>

<u>عرض تجارب:</u> لقد وضعت شركة IBM شبكة BITNET التي تربط 26 دولة و أكثر من 2600 مركز بحث وجامعات[2] لتكون IBM المستفيد الأول في كل ما يخص الإبتكارات.

أشارت (Marie[1]) بأن المنظمات الصغيرة والمتوسطة الألمانية تعودت على جلب المعلومة الرمادية من طرف وسطاء شبكتهم الكثيفة والعملية و أوضح (Matthias MAIER*) في مقاله بعنوان اليقظة الاقتصادية[2]

---

* المركز الصناعي لمقاطعة الكيباك التابع لوزارة البحث و العلوم و التكنولوجيا و الذي أسندت له مهمة تقديم المساعدة للصناعيين في سيرورتهم الإبداعية و تحفيز التطور في المنطقة و تجربة و تأهيل المنتوجات و القياس و تقديم المعلومة الصناعية و التكنولوجية. تم إعادة توجيه مهام المركز للقيام بخدمات اليقظة و التحويل التكنولوجي لفائدة المنظمات و لتمكينها من زيادة الإنتاجية و البحث و التطوير بواسطة عقد كما يستجيب المركز لطلبات المنظمات لتطوير إجراءات أو منتوجات جديدة حتى تتمكن من تعظيم الأداء أو النوعية أو تطوير منتوج متجانس (générique) لغزو أسواق جديدة.

** يوجد بفرنسا 16 مركز تقني كالتالي : مركز الدراسات و الأبحاث لصناعة الخرسانة و المركز التقني لصناعات الميكانيكية و المركز التقني لصناعات السبائك (fonderie) و المركز التقني لتهوية و الحرارة و المركز التقني للورق و المركز التقني بين المهن لقصب السكر و المركز التقني للمواد البناء الطبيعية و المركز التقني للبناء المعدني و المركز التقني لتقوية الفساتين (décolletage) و المركز التقني بين المهن للخضر و الفواكه و المركز التقني للمحافظة على المنتوجات الفلاحية و المعهد الفرنسي للباس و النسيج و معهد الزيوت الدسمة و معهد البحث للتطهير و التنظيف و المركز التكنولوجي للغابات السلولوزية و حطب البناء و التأثيث و المركز التقني للجلود و الأحذية و المنتجات الجلدية.

[1] Debisschop, opcit, p 24.

[2] Ibid, p 25.

بأن المنظمات الألمانية أكثر دقة من خلال الشبكات والمعارض و الفيدراليات المهنية أو المعاهد المختصة في تنفيذ الطلبيات الخاصة بدراسة المنافسة[3]. و أوضحت (Garnier[4]) بأن كل المنظمات التجارية التي تتعامل في الخارج و المنظمات و الصناعية الكبرى و البنوك و منظمات التأمين في الداخل والخارج و المراكز التقنية ومعاهد التكوين و غرف التجارة و الجامعات والمعاهد التكنولوجية الجالية الألمانية و مكاتب الدراسات و فروع النقابات تشكل عدد لا يحصى منه من مراسلين اللذين يزودون بالمعلومات النافعة ضمن ديناميكية شاملة ليشكلوا شبكة.

أما التصميم البريطاني للذكاء الاقتصادي فإنه يرتكز على شبكات التميز و الذي إنطلاق في 1990 و المسمى بي(business links) والذي يعتبر شبكة دعم إقليمي و يهدف إلي نشر الممارسات و المعلومات ذات القيمة المضافة من خلال الروابط التجارية (business Links). الروابط التجارية عددها 45 و متواجدة في كل إقليم تقدم أحسن ممارسات في مجال التنافسية و المعلومات فيما يخص التصدير و الابتكار التكنولوجي و الأعمال و ذكاء الأعمال لفائدة المنظمات الصغيرة و المتوسطة و تنشر مؤشر المقارنة (Benchmark index) الذي يمكن مديرين هذه المنظمات من القيام بالمقارنة فيما بينها للممارسة المتاحة.

يتمم هذه الشبكة جهازين الأول المسمى (Foresight) الذي يمكن من تحديد الفرص المستقبلية و الثاني يحمل إسم شبكة اليقظة و التأثير (Global watch) و الذي يقدم دعم هادف حول التكنولوجيات و الممارسات الخارجية في مجال الإبداع و النواة المكونة له تتمثل في اللجنة الاستشارية المتشكلة من مديريات البحث لمنظمات كبرى و ويزود الشبكة جهاز الاستعلام البريطانية (MIG) الذي يخصص 60% من نشاط الاستعلام للمجال الاقتصادي كما تقوم الوكالة لتجارة الخارجية البريطانية بتنفيذ الجمع المكثف للمعلومات الخاصة بالأسواق الخارجية لفائدة هذه الشبكة.
الإجراء: العمل على تنظيم شبكات و التي تعمل في مجال الذكاء الاقتصادي المدعم من طرف الأجهزة المختصة للدولة لا سيما هيئات وزارة التجارة في الخارج أو الملحقين التجاريين لدي السفارات في الخارج) لزيادة فعالية أداء الذكاء الاقتصادي.
المبدأ: **إنشاء الشبكات لتوفير معلومات إستراتيجية**

الاقتراح الثامن:
عرض تجربة: ملاحظة أو مراقبة المنافسة إجراء تعودت عليه المنظمات الألمانية التي تعمل في الخارج (الاقتصاد الألماني يرتكز على الصادرات) و تتبادل المنظمات الألمانية تجاربها في هذا المجال و نشير إلي إجتماع جمعية SCIP الألمانية في نوفمبر 2006 و المخصص للمحترفين في مجال الذكاء التنافسي و شارك فيه ممثلين عن كل من شركة Siemens وMercedes Benz و Buderus و عرضوا مختلف الطرق والمناهج لتبادل الممارسات الجيدة في مجال رصد الأسواق الخارجية و التي تبقي سرية للغاية. و يقصد من هذا التجمع إنشاء تشخيص للممارسة بالنسبة للمنظمات الكبرى والمتوسطة والصغرى و الذي يتم تقاسمه و مناقشته للإدراك النواقص و المستجدات بهدف التوصل إلى تحسين الممارسة.
تقاسم التجربة يمارسها أيضا الصينيون من خلال إنشاء جمعية SCIP الصينية و تزايدت وتيرة اللقاءات للأعضاء و الباحثين للجمعية إبتداءا من 2000 و تولي هذه الجمعية أهمية للبحوث في مجال الذكاء التنافسي مع نشر التجارب الخاصة و تم إحصاء 17 مجلة فاعلة في مجال الذكاء الاقتصادي و التي تعتبر مرجع لتبادل المعرفة و التجارب.

---

[1] Luginsland Marie, la force tranquille de l'Allemagne, usine nouvelle, 22 février 2007, n° 3044, p 6.
* مهندس في الاقتصاد لدى فيدرالية الصناعيين لمدينة بادن (Baden) والتي هي جزء من اللاند (Bade-Wurtemberg).
[2] Debisshop Caroline, opcit, p 27.
[3] Ibid, p 25.
[4] Garnier Ophélie, intelligence économique territoriale: comment améliorer le travail en réseau et la mutualisation des informations et des compétences au service du développement économique du territoire, mémoire de master en intelligence économique et gestion du développement à l'international, Université Marc Bloch- Strasbourg II, Institut de Traducteur d'interprète et de relations internationales, France, 2006, p 26.

الإجراء: تقديم دعم مالي من طرف الدولة بغرض تشجيع تقاسم التجربة بين المنظمات في إطار جمعوي (دعم مالي لجمعيات الذكاء لتنظيم ملتقيات و نشر مجلات تتخصص في نشر البحوث العلمية و العملية في مجال الذكاء الاقتصادي....إلخ).
المبدأ: **تقاسم التجارب بين المنظمات من خلال مجلات مختصة في الذكاء الإقتصادي و لقاءات و التي تنشطها جمعية المحترفين في الذكاء الإقتصادي.**

الاقتراح التاسع:
عرض تجربة: يشرح (RAINER)[1]مدير معهد الذكاء التنافسي الألماني بأن المعهد يدرس المنتوجات الجديدة و يجمع أطراف أرقام و إفتراضات و ملاحظات هامشية ليتمكن من فهم إستراتيجيات المنافسين كما يقوم بتشريح كل منتوج جديد و إكتشاف سيرورة الإنتاج والتصاميم الخاصة به في إطار الهندسة العكسية (reverse engineering).
و لمعرفة المنتوجات الجديدة أو التي هي قيد الإبداع قام الصين* بإنشاء مركز سيشوان (Sichuan) للمعلومات العلمية والتقنية الصيني SSTIC الذي يضم مصلحة خاصة تسمى بمصلحة تطوير و تجميع المنتجات الجديدة الأجنبية و العينات من أجل طرحها على المنظمات بغرض إنتاجها وتكييفها وتطويرها و فهم توجهات الأسواق العالمية[2].
الإجراء: الإبداع ليس حتما مخفي و يمكن تداركه بفهم التوجهات عبر إشارات المحيط من خلال هيئات تدرس كل منتوج جديد.
المبدأ: **التوجه نحو نظام الذكاء الاقتصادي**

الاقتراح العاشر:
عرض تجربة: يوجه نشاط الذكاء الاقتصادي في السويد إلي دعم التصدير من خلال بعض المؤسسات المتخصصة في جلب المعلومات التي توفر فرص التصدير و نذكر منها الوكالة السويدية لإدارة الطوارئ Swedish Emergency Management Agency و المختصة في تحليل و توقع الأزمات و الملحقة التقنية السويدية (Swedish Technical Attaches) تبذل مجهود لتنظيم جمع و معالجة المعلومة العالمية لخدمة التنافسية لفائدة المنظمات و الإقليم السويدي**.
الإجراء: بالنظر إلي التجربة السويدية في مجال توفير المعلومة الإستراتيجية في مجال التصدير و بالنظر إلي الدور الذي تلعبه (ubifrance) الفرنسية[3] في توفير المعلومات للحصول على عقود و النفوذ في أسواق دولية و بالتالي على الدولة الإستجابة إلى حاجيات المنظمات من معلومات*** في مجال التصدير في إطار الذكاء الاقتصادي.
المبدأ: ***دعم التصدير من خلال الذكاء الاقتصادي***

---

[1] Michaeli Rainer, compétitive intelligence in Germany, Revue mensuelle Journal of Competitive Intelligence and Management, Spécial issue on Country-Specific competitive intelligence, SCIP, Volume 2, n° 4, Winter 2004, p 1-6.

* يقصد من الاقتراح التاسع و الخاص بالصين البحث عن المعلومة التي تمكن من فهم الإبداع و كل المنتوجات الجديدة قصد تقليدها و تطويرها و يختلف هذا الاقتراح عن الذي ورد في الصفحة 169 عن الصين و الذي يقصد به إنجاز قاعدة معطيات وطنية يتم الولوج إليها عبر بوابة وطنية.

[2] Rapport Martre, opcit, p 104.

** نشير بأن 35 منظمة من بين 100 منظمة الأولى السويدية تحقق 80% من رقم أعمالها من جراء نشاطات التصدير.

[3] لقد تم الإشارة إلي (ubifrance) في الصفحة 133 و للتطلع إلي مهامها يرجي الرجوع إلي الموقع التالي: http://www.ubifrance.fr/default.html و الذي قمنا بزيارته في 2013/11/1.

*** بالنسبة للمنظمة الصغيرة التي بصدد الشروع في التصدير فتحتاج إلى معلومات الموجهة للتوضيح الرؤية فيما يخص الإجراءات العملية الخاصة بالتصدير أما المنظمات المتوسطة فتحتاج إلى معلومات المحيط والخاصة بسوق الذكاء كدراسات وتوجهات السوق والإطار القانوني والتنظيمي والمعلومات الخاصة بالمخاطر و طريقة مقاربة سلوك المستهلك والتوزيع وتحضير المهمات. أما المنظمات ذات النطاق الإقليمي و التي لها تجربة في مجال التصدير فهي بحاجة إلى المعلومة النافعة (البحث على الشركاء و تطور القروض العمومية والقوانين في البلد المستهدف و إنطلاق المشاريع الكبرى لتحضير للمناقصات الدولية و فرص الاستثمار و الخوصصة). أما المنظمات الكبرى ذات النطاق العالمي فتحتاج إلى إستباق المنافسين من خلال معرفة استراتيجيتهم و فهم الدعم الحكومي لهم والاتفاقات التجارية والعقوبات ومعرفة اللوبيات وشبكة العلاقات.

الاقتراح الحادي عاشر:

عرض تجربة: السلطة الفيدرالية الألمانية مكلفة بالهندسة للمعلومة وإدارة الأقاليم (länder) و هذا ما لاحظته (LUGINSLAND[1]) بحيث السياسة الصناعية في ألمانيا ترتكز على تجمع بين المقاطعات والقطاع الخاص والعام ليتم وضع إستراتيجية مشتركة في المجالات الرائدة و التي تحدد الدعم لصناعة الإبداع و جاذبية المناطق الصناعية باعتبارها نقطة لقاء وتبادل المعلومات والمساعدة على تحفيز البحث والتحويل التكنولوجي. و يسمي الألمان المناطق الصناعية بشبكة الكفاءة (Kompetenznetze) لأن بالنسبة للألمان الإقليم و المناطق الصناعية تمثل العلاقة بين فاعلون وهو أمر بالغ الأهمية[2].

للإشارة فإن إنشاء مناطق صناعية جديدة في ألمانيا يأخذ بعين الاعتبار المجالات التي سجل فيها البلد تأخر بالمقارنة مع دول أوروبية والولايات المتحدة الأمريكية. ومن بين أهم معايير الإختيار لإنشاء مناطق الصناعية و تقديم الدعم المالي تشكيل الشبكة (التي تبقي مبادرة بين الفاعلون) وتبرير الأداء بالإضافة إلى ضمان تمويل خاص أي المشاريع التي جندت مستثمرين خواص مقتنعين و المقاطعات*.

الإجراء: إرتكاز الذكاء الإقتصادي على الذكاء الإقليمي القائم على المناطق الصناعية (مناطق التنافسية).

المبدأ: ***إنشاء الذكاء الإقتصادي الإقليمي***

المطلب 3: الذكاء الإقتصادي الإقليمي لتوطيد الذكاء الإقتصادي لدي المنظمات الصغيرة و المتوسطة

الاقتراحات التي تنولنها في المطلب السابق يفترض من أن تحتويها السياسة العمومية للبلاد و بالنظر إلي نسيج المنظمات و الذي يغلب عليه المنظمات الصغيرة مما يفترض من أن ترقى السياسة العمومية إلى تطوير التنافسية للمنظمات الصناعية على المستوى العالمي كهدف إنطلاقا من الإقليم و تصبح المعلومة إحدى محاور الأساسية.

و عرفت (Salles[3]) الإقليم بأنه تركيبة لثلاثة أبعاد جوارية و هي فضائية و تنظيمية و مؤسساتية و يستعمل الإقليم عادة في معناه الإقليم الإداري (الناحية أو المقاطعة أو الولاية...إلخ) و أشار(Chabault[4]) من خلال البحوث البارزة في مجال حاكمية الشبكات الإقليمية إلى مكانة الدولة الأساسي بصفتها المنظمة على المستويات الإدارية العليا و يرجع إلى الجماعات المحلية ضمان ميكانيزمات التنسيق بين الفاعلون الموجودين على مستوى الإقليم و في هذا السياق الكثير من المؤلفين يقترحون عدة أصناف للأنماط الحاكمية العمومية التي بموجبها تشكل الجماعات المحلية محرك أجهزة التنسيق المحلي.الإقليم يفسره (Lacour) على أنه منطقة جغرافية محلية أو وطنية[5] أما الإقليم الذكي فيشرحه (Bouchet[6])على أنه يجعل المنظمة قادرة على فهم المحيط و التكيف معه و إستباقه.

ترقية سياسة الذكاء الاقتصادي بالنسبة إلي (LEONETTI[7]) تعني دعوة الجميع إلى التعبئة لسعي في تحقيق أهداف مشتركة كما يرى بأن سياسة الذكاء الاقتصادي المنتشر في النواحي (سياسة الذكاء الإقليمي)

---

[1] Luginsland Marie, opcit, p 6.

[2] Debisschop Caroline, opcit, p 23.

* كمثال في سنة 1995 برنامج (BIO Regio) بادرت به السلطة الفيدرالية الألمانية المتمثلة في وزارة البحث و تساهم ماليا عند إنشاء مناطق صناعية تستجيب لأهداف البحث و الإبداع في مجال البيوتكنولوجية وجلب البرنامج ترشح 17 إقليم (länder) وتم إختيار ثلاثة مناطق (الأقاليم التي فازت وهي : هايدلبرغ و كولونيا و مونيخ) مع تقديم دعم مالي عمومي يعادل 90 مليون أوروا.

[3] Maryse Salles, de l'analyse du besoin des PME en IE à l'intelligence du territoire, Colloque Européen d'intelligence économique, Poitiers Futuroscope, du 27 au 29 janvier 2005, ATELIS, France, p. 414-427.

[4] Denis Chabault, gouvernance et trajectoire des réseaux territoriaux d'organisations : une application aux pôles de compétitivités, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université François–Rabelais, Tours, 2009, p 79.

[5] Yannick Bouchet, opcit, p 84.

[6] Ibid, p 95.

[7] Xavier Leonetti, Etat, entreprises, intelligence économique, quel rôle pour la puissance publique, thèse de doctorat en droit, Faculté de droit et de science politique, Université PAUL CEZANNE d'Aix MARSEILLE, France, 2008, p 135.

ترتكز على الإجماع[1] و أن نجاح سياسة الذكاء الإقتصادي تمر عبر المصادقة على نظرة واقعية التي تلعب على الساحة الدولية[2] و يدعم هذا الرأي (Pinte & Popov[3]) بأن سياسة الذكاء الإقتصادي ترتكز على تنافسية و جاذبية الإقليم و التأثير و الأمن و التكوين. و يرى (Harbulot[4]) بأنه يمكن لمجلس المحلي للمقاطعة "Conseil Général" من تمويل سياسة الذكاء الاقتصادي بهدف إعطاء دفع لديناميكية النسيج الإقتصادي المحلي من خلال تسهيل الولوج إلى المعلومة كما يمكنه بناء نظام اليقظة للاستباق أو كرد فعل عن التهديد أو الفرص على مستوي المقاطعة.

الذكاء الاقتصادي الإقليمي حسب (Demaziere & Faugouin[5]) يستعير أساليب و أدوات الذكاء الاقتصادي مع هدف التنمية المحلية من خلال توفير ثقافة اليقظة.

و نري بأن الذكاء الإقليمي يعني إستراتيجية تحتوي على إسقاط الإقليم على المدى الطويل والهدف منه التوصل إلي الصورة المرجوة عن الإقليم والذي تراه المجموعة المديرة للإقليم (الموظفين السامين) و المنتخبين المحليين ويترتب عنه نظام معلومات و الذي يتزامن مع مجموعة من النشاطات المنسقة في البحث والمعالجة و التوزيع لغرض إستغلال المعلومة النافعة من طرف المتعاملين الاقتصاديين في إطار مساحة محددة. ذكاء الإقليم لا يعني تفويض أو تحويل الذكاء الاقتصادي من القرار المركزي إلى القرار المحلي و لكن يبقي مفهوم يخص حاكمية و إدارة للمنظمات على المستوي المحلي ضمن إستراتيجية جماعية (جماعات محلية و منظمات).

الهدف من الذكاء الإقتصادي الإقليمي هو إنشاء التآزر و الديناميكية الجماعية والسهر على أن تكون المعارف والمهارات والدراسات مشتركة ليصبح الإقليم أكثر تنافسية على المستوي العالمي. كما يعتبر الذكاء الإقليمي أداة للمساعدة على القرار الاستراتيجي للجماعات المحلية المنظمات لا سيما الصغيرة و المتوسطة و بالتالي هو نظام إدارة المعلومة. و بالتالي لذكاء الاقتصادي الإقليم يدور الحفاظ على المعارف المكتسبة و الدرايات و إدراك التكنولوجية الجديدة و الأسواق الجديدة كما يهتم الذكاء الاقتصادي الإقليمي بالتنشيط من خلال جمع وإنتاج وتخزين كمية هامة من المعلومات ونشرها على المتعاملين في الإقليم بغية ترقية القدرات المحلية وتثمينها و توضيح الرؤية للمتعاملين في الإقليم.

إنشاء الذكاء الإقتصادي الإقليمي هو مشروع يتطلب المشاركة الجماعية في تحديد الفرص و التهديدات والمصالح الجماعية للمتعاملين في إطار منهجية تبادل ومعالجة المعلومة ضمن شبكة و التي تؤدي إلى التغيير من ثقافة المنظمة إلي ثقافة جماعية لتقاسم المعلومة بحيث تفضل المجموعة على الفرد والتشاور عوض الانفراد (مواطنة إقتصادية إقليمية).

الذكاء الإقليمي يهتم بجاذبية وبإرادة التطوير المحلي باستعمال كل القوى المتواجدة وبطريقة منسقة لتحفيز الشغل وتفادي التحويلات. هذا الترابط يشكل حلقة في الذكاء الاقتصادي على مستوى الإقليم و بالتالي الذكاء الاقتصادي الذي يمارس على مستوى الإقليم أو الذكاء الإقتصادي الإقليمي وظيفته مكملة لذكاء الإقتصادي و الموضحة في الجدول التالي :

[1] Xavier Leonetti, opcit, p 335.
[2] Ibid, p 503.
[3] Jean Paul Pinte & Galia Popov, la veille territoriale sur internet par une équipe en réseau, journée sur les systèmes d'information élaborée, Ile Rousse 2005, 11 p .
[4] Christian Harbulot, intelligence économique et guerre de l'information, Cahiers de Mars, Revue de l'École Supérieure de Guerre et du Collège Interarmées de Défense, 3ème trimestre, 1999, p 2.
[5] Demaziere Christophe & Faugouin Patrick, anticiper les mutations économiques des territoires : quelles implications pour l'action publique? , colloque Européen d'intelligence économique, approche comparée des pratiques, Futuroscope, Poitiers, du 27 au 28 janvier 2005, p. 387-395.

جدول رقم 16 : المهمة المزدوجة للذكاء الاقتصادي و الذكاء الاقتصادي الإقليمي

الطابع	الجهاز المركزي لذكاء الاقتصادي	الذكاء الاقتصادي الإقليمي
دفاعي = السيادة	- حماية الملكية التكنولوجية - محاربة القرصنة و السرقة - تحديد مجالات التبعية (صعود المعلومة مع توجيه التحذيرات).	- تحديد المنظمات الهشة - تحسيس المنظمات ضد مختلف مخاطر مختلفة
هجومي = التنافسية	- دولية : تحليل مقارن و متابعة العقود الكبرى و القياسات والمعايير لدى المنظمات الدولية والتأثير و الاستباق و اليقظة.	- تحسيس و تكوين المنظمات في استعمال تكنولوجيات الإعلام و الاتصال و اليقظة. - نشر المعلومات الخاصة بأدوات اليقظة لفاعلون الجهويين.

المصدر: الباحث و مستلهم من عدة بحوث

بعد طرح المفاهيم الخاصة بالذكاء الإقتصادي الإقليمي فإننا سوف نحاول عرض تصور للممارسة الذكاء الإقتصادي الإقليمي بالاستعانة بالتجربة الفرنسية بحيث وضع هذا البلد تنظيما خاصا بالذكاء الإقتصادي على المستوي الوطني و المحلي و الخارجي و الذي نوجزه على النحو التالي :

✓ على المستوي الوطني مجلس مدير (comité directeur) و الذي يرأسه ممثل عن رئيس الجمهورية و يقوم المجلس بإدارة السياسة العمومية للذكاء الإقتصادي و تصمم تفاصيلها المفوضية الوزارية المشتركة للذكاء الإقتصادي (délégation interministérielle à l'intelligence économique) و يتقاسم تنشيطها و تنسيقها و تنفيذها على مستوي الدوائر الوزارية و المقاطعات كالتالي :

- على المستوى الوزاري (مستوي وطني قطاعي) من خلال الإدارات المركزية أو المؤسسات التي تعمل تحت وصايتها تقوم بالتعبئة و التحسيس بخصوص الذكاء الاقتصادي.
- المستوى الجهوي (الإقليمي) و تحت مسؤولية محافظين المقاطعة (préfets de région) الذين يفوضون تنفيذ سياسة الذكاء الاقتصادي الإقليمي إلى أحد مسؤولي المحافظة (corps préfectoral) ليأخذ تسمية المنسق الجهوي لذكاء الإقتصادي عند تعيينه.

✓ على المستوى الدولي و تتم تحت مسؤولية السفراء الذين ينسقون و ينشطون العمل في مجال الذكاء الإقتصادي للمصالح الإقتصادية و المصالح العلمية للسفارات المجودة تحت وصايتهم.

التجربة الفرنسية الخاصة بالذكاء الإقليمي تقودنا إلي تعليمة (circulaire) وزير الداخلية الفرنسي و المؤرخة في 13 سبتمبر 2005 و التي بموجبها طلب من محافظين المقاطعة (préfets de région) وضع سياسة الذكاء الاقتصادي الإقليمي ضمن محورين و هما محور هجومي لرد عن محاولات زعزعة و الافتراس التي قد تهدد المنظمات و محور هجومي و الذي يمكن من إستباق التحولات و البحث عن المعلومة الإستراتيجية و نشرها. رهانات سياسة الذكاء الاقتصادي على المستوى الإقليمي حددتها وزارة الداخلية ضمن التعليمة الوزارية الصادرة في 13 سبتمبر 2005 والتي تتضمن التأمين على الاقتصاد والبحث وإدارة المعلومة الاقتصادية الإستراتيجية التي يحتاجها الفاعلون(القطاع الخاص والعام) و ذلك من خلال وضع المخطط الجهوي للذكاء الاقتصادي. مسؤولية قيادة الذكاء الاقتصادي على مستوى المحلي وفق التعليمة على عاتق محافظ المقاطعة تعليمية 13 أوت 2008 و 4 أفريل 2009 لوزارة الداخلية تكلف محافظ الناحية بإرسال إلى وزارة الداخلية البرنامج الجهوي لثلاثة سنوات الخاص بمخطط الجهوي للذكاء الاقتصادي مع التمويلات المخصصة لقيادة سياسية الذكاء الاقتصادي الإقليمي.

هذه التعليمة فرضت على محافظين المقاطعات إلي المبادرة في إنجاز مخطط بالتعاون مع تجمع محلي يشمل المنظمات و الإدارات و مكاتب الدراسة والجامعات بغرض:

✓ إحتضان منطق الذكاء الاقتصادي من خلال تثمين المبادرات الخاصة على مستوى كل منظمة وتشجيعها على إنشاء خلية الذكاء الإقتصادي.

✓ إجتماعات تشاورية بين المنظمات و الشركاء والإدارة المحلية لتوصل إلى مخطط و منهجية عمل و المتضمنة:

- عمليات التحسيس: عن طريق ورشات عمل وملتقيات مع مختلف المنظمات لاسيما المتوسطة والصغيرة و كذلك عملية التحسيس مع الطلبة في الثانويات و الجامعات.
- عمليات التكوين: تكوين مكاتب الاستشارات المتطوعين لعمليات منطق الذكاء الاقتصادي و المعنين بتطوير البرمجيات الخاصة و الندوات الخاصة بالشهادات المعروضة عن تخصصات الذكاء الاقتصادي والتكوين القصير لفائدة المنظمات(رؤساء و إطارات).
- عمليات المرافقة: من خلال فوج العمل (أو فوج قطاع) للكشف عن آليات و منهجية اليقظة في القطاع المعني و التنسيق تشرف عليه الإدارة في بداية الأمر.

فالمبادرة الخاصة بالذكاء الاقتصادي على المستوى الإقليمي تتطلب إعتماد للجان لضمان المتابعة و التنسيق و التحضير و السهر على الدفاع على الممتلكات الإقتصادية و ترقيتها للحصول على حصص في الأسواق و الحماية من التهديدات و تعزيز للأداء الإقتصادي للإقليم. فالمبادرة تختلف من إقليم إلى أخر و يتم بناء الذكاء الإقليمي من خلال التعلم الجماعي لاسيما في مجال الترقب لأنه تصميم معقد يصعب تعليمه بالإضافة إلى التحكم في المعلومة الإقتصادية و التقنية بحيث يصعب على السلطات المحلية بدورها السيطرة عليها. مما ورد و بناء على ما إطلعنا عليه من مراجع نري بأن إنشاء الذكاء الإقتصادي الإقليمي يرتكز على محوريين بحيث المحور الأول يتضمن منهجية أو طريقة عمل ينشطها المسؤول على مستوي الناحية أو المقاطعة أو الولاية مع الفاعلون الإقتصاديين المحليين (المنظمات، الجامعة، غرفة الصناعة و التجارة، جمعيات أرباب العمل، ....إلخ) و المحور الثاني يخص الإطار التنظيمي أو هيكل تنظيمي الذي يمكن من السير الحسن لعمل الفرقة المعنية بالذكاء الإقتصادي على مستوي الإقليمي و التي سوف نفصلها فيما يلي:

أولا) منهجية العمل التي تمكن من الإنشاء الصحيح لذكاء الإقتصادي الإقليمي و لقد أحسن (Hivernat[1]) في جرد الأعمال المنتظرة الواجب القيام بها و تتضمن العناصر التالية:

✓ تحديد وتثمين نقاط القوة والمؤهلات.
✓ الاعتماد على الكفاءات المتواجدة في الإقليم و ضمان مشاركتها.
✓ تركيز مصادر الإقليم على إستراتيجيته.
✓ تحديد المحاور ذات الأولوية لسياسة تهيئة الإقليم إنطلاقا من بروز وتطور سياسة الأقطاب التنافسية (القيام بجرد التكنولوجيات المتاحة).
✓ تحديد التكنولوجيات التي تجدد النسيج الاقتصادي للإقليم مستقبلا.
✓ إيجاد مجال (مشروع) الذي يجمع المتعاملين من خلال العمل الجماعي.
✓ تعظيم العلاقة بين المتعاملين العموميين والخواص (تطوير روح الفريق).
✓ وضع تحت تصرف المتعاملين الاقتصاديين المعلومات العمومية والخبرات والدعم العملي.
✓ تحليل الدراسة الخاصة بالإقليم أي القيام بخبرة الإقليم.
✓ تحسيس وتكوين المستخدمين في الإقليم وعلى الخصوص الإداريين (لأنهم في منظور إداري أكثر منه هجومي) للذكاء الإقليمي.
✓ إنشاء دليل للممارسات الجيدة للذكاء الاقتصادي بهدف نشر الأدوات والطرق التي تمت بنجاح.
✓ بناء سلم خاص بالقراءة للعلاقات العمومية و العلاقات الاقتصادية الدولية.

نضيف على هذه العناصر بضرورة العمل ضمن شبكة بإستعمال تكنولوجيات الإعلام و الإتصال و إسناد عمل تنشيطها إلي منظمة محلية ذات طابع تجاري و ليس بالضرورة مرصد مثل ما قامت به العديد من النواحي الفرنسية*.

---

[1] Henri Hivernat, opcit, p 29-30.

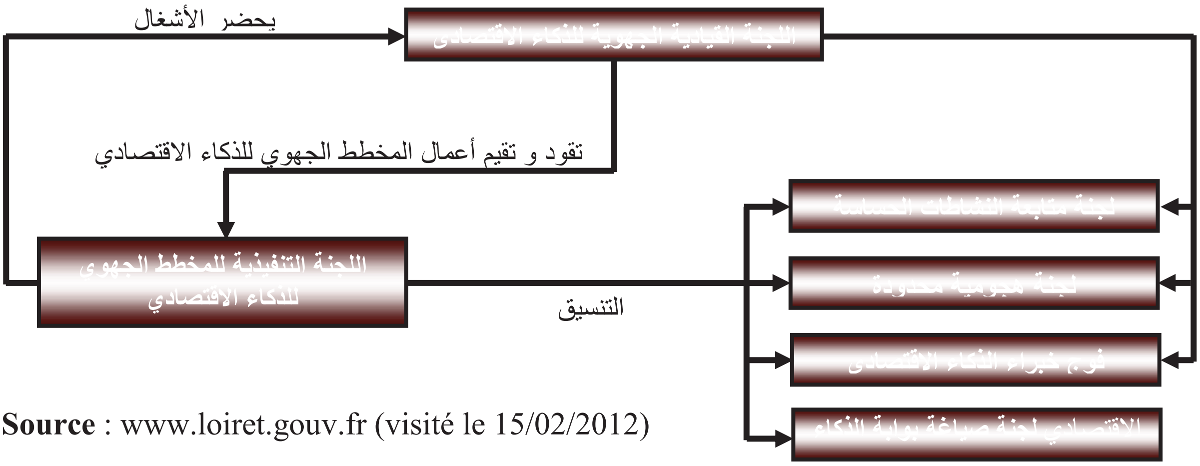
ثانيا) الإطار التنظيمي لذكاء الإقتصادي الإقليمي يفترض وجود جهاز خاص مكلف بالتنفيذ و المتابعة و الذي لاحظنا بأنه يعتمد مستويان من خلال فحص التجربة الفرنسية في هذا المجال و هما:

✓ قيادة كل عملية: يحدد لكل عملية قائد (متعامل أو هيئة أو منظمة) وعند الحاجة يتم تعيين فرقة لتحديد المهام الواجب قيام بها والوسائل لإنجازها مع الرزنامة.

✓ اللجنة التنفيذية لمخطط الذكاء الاقتصادي وتتكون من أعضاء اللجنة القيادية الذين قاموا بإعداد المخطط و المنظمات الإقتصادية العامة و الخاصة و المنظمات الاستشارية في الذكاء الاقتصادي والجامعة (قسم المكلف بالتكوين فيما بعد التدرج في اليقظة أو تكنولوجيات المعلومات والاتصال والذكاء الاقتصادي) و يرأس تنشيط اللجنة مراسل الذكاء الاقتصادي (الممثل عن الوالي).و من أهم مهام اللجنة المصادقة على برامج التنفيذ لكل عملية والتنسيق و تنفيذ الإجراءات وتقاسمها وتحديد نمط التقييم مع تقديم تقرير سنوي على شكل حصيلة لأشغال المنجزة وضبط الصعوبات والمشاكل العالقة ليسلم إلي مسئولين الجماعات المحلية قيد رفعها أو التدخل لدي الدولة قصد جلب الدعم المالي و المادي و المعنوي لها.

أما الهيكل التنظيمي الذي يمكن من تنظيم العمل الخاص بالذكاء الإقتصادي الإقليمي فمن الصعب ضبطه حتى يكون نموذج عام لأنه يوجد تناظر من ناحية (مقاطعة أو ولاية) إلي أخرى من حيث الموارد (البشرية و المادية و المالية) و لإعطاء فكرة نقترح هيكل تنظيمي لمقاطعة الوسط و لواري (Loiret) و الموضح في الشكل التالي:

شكل رقم 34: مختلف مواقع أجهزة المخطط الذكاء الإقتصادي الإقليمي لمقاطعة (Loiret)

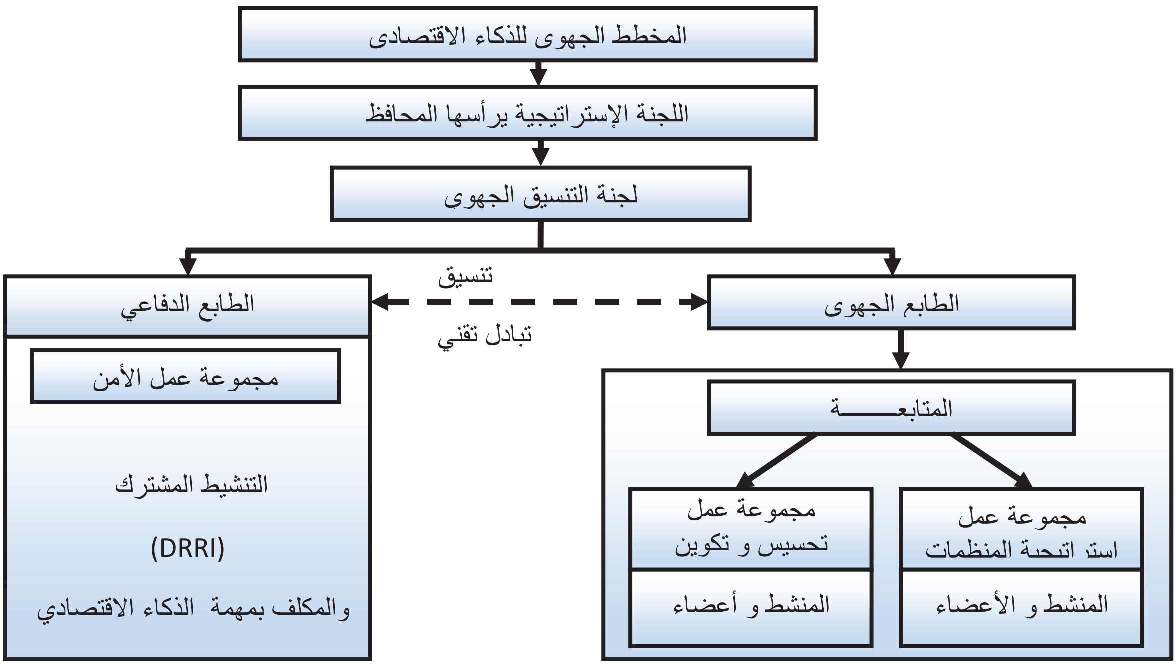


Source : www.loiret.gouv.fr (visité le 15/02/2012)

* نشير بوجود 26 ناحية (régions) في فرنسا و في إطار الجهاز الجهوي للذكاء الإقتصادي الإقليمي فإن النواحي معنية بإعداد مخططات جهوية للذكاء الإقتصادي و الذي يبادر بها محافظين النواحي بالتعاون مع المجالس الجهوية (conseils régionaux). و من بين الأمثلة عن ما قامت به بعض النواحي نشير إلي ناحية (Nord-pas de Calais) و التي قامت بتمويل العمليات الخاصة بالتأمين علي المعلومات لدي المنظمات الصغيرة و المتوسطة في 2007 و كذلك ناحية (Ille de France) التي قامت بإنجاز دليل منهجي و الذي يوضح مهام مصالح الدولة المكلفة بالأمن الإقتصادي مع عرض خدمات جهوية في مجال الذكاء الإقتصادي. كما قامت ناحية (Champagne-Ardenne) بإعداد برامج ظرفية لترقية و نشر الذكاء الإقتصادي من خلال تمويل المنظمات الصغيرة و المتوسطة للقيام باليقظة و إنشاء علي الأنترنيت أبواب جهوية خاصة بالذكاء الإقتصادي و أيضا ناحية الألزاس (Alsace) التي بادرت في سنة 2000 ببرنامج (Cogito) و الذي يهدف إلي تبادل المعلومات و الممارسات و المناهج الخاصة بالذكاء الإقتصادي في الشعب الإقتصادية التي يتم تحديدها و إنشاء مرصد للممارسات اليقظة و برنامج (DéCILOR) الذي يخص ناحية اللوران (Lorraine) و الذي بادرت به في 2001 بحيث يضع هذا البرنامج تحت تصرف المنظمات الصغيرة و المتوسطة للناحية معلومات نافعة الخاصة بقطاع الخشب و البيوتكنولوجية و الصحة و أسندت هذه المهمة إلي الشركة الأوربية للذكاء الإقتصادي (CEIS) و التي ترتكز بدورها علي الخلايا الجهوية للجمع و إدارة و تنشيط مراكز اليقظة القطاعية في اللوران و بالتعاون مع الفاعليين المحليين (غرف التجارة و الصناعة، المراكز الجهوية للإبداع و التحويل التكنولوجي CRITT ..إلخ). كما أن ناحية (Basse Normandie) إهتمت باليقظة التكنولوجية. كما تم إنشاء علي مستوي بعض النواحي المراصد الجهوية للذكاء الإستراتيجي (ORIS) و التي تعتبر هيئات مرنة مكلفة بتوفير نظام المعلومات و تقديم التحذيرات و التحاليل الخاصة بديناميكية الأسواق للمنظمات و المكلفين باستراتيجية التهيئة العمرانية و تعتمد هذه الهيئات علي كفاءات الشبكات و التي تستدعي تقنيات التنظيم و التحليل المنطوي من الذكاء الاقتصادي حتي توفر للمعنيين قدرات الاستشراف و إستباق الأزمات و في هذا السياق نشير علي سبيل المثال ناحية (Bretagne) و التي عرفت ّإنشاء كل من المرصد الجهوي للتجارة و المرصد الجهوي للفضلات و المرصد الجهوي للمنظمات و المرصد الجهوي للصحة و المرصد الجهوي للسياحة و المرصد الجهوي للنقل و المرصد الجهوي للاقتصاد الاجتماعي و التضامني و ناحية (Basse Normandie) التي أنشأت المرصد الجهوي للتنافسية و هلم جرا من النواحي............

العمل على مستوي الإقليمي في مجال الذكاء الإقتصادي تنفرد به كل ولاية أو إقليم بالنظر إلي خصوصيتها. التجربة الفرنسية الخاصة بالذكاء الإقليمي التي نحاول نقلها كنموذج تقودنا إلي تعليمة (circulaire) وزير الداخلية الفرنسي و المؤرخة في 13 سبتمبر 2005 و التي يتعين بموجبها على محافظين المقاطعة (préfets de région) وضع سياسة الذكاء الاقتصادي الإقليمي ضمن محورين و هما محور هجومي لرد عن محاولات زعزعة و الافتراس التي قد تهدد المنظمات و محور هجومي للاستباق التحولات و البحث عن المعلومة الإستراتيجية و نشرها. رهانات سياسة الذكاء الاقتصادي على المستوى الإقليمي حددتها هذه التعليمة والتي تضمنت التأمين على الاقتصاد والبحث و إدارة المعلومة الاقتصادية الإستراتيجية التي يحتاجها الفاعلون (القطاع الخاص والعام) و ذلك من خلال وضع المخطط الجهوي لذكاء الاقتصادي. مسؤولية قيادة الذكاء الاقتصادي على مستوى المحلي تبقي على عاتق محافظ المقاطعة و تدعمها تعليمية 13 أوت 2008 و 4 أفريل 2009 لوزير الداخلية و أصبح محافظ الناحية مطالب بإرسال إلى وزارة الداخلية البرنامج الجهوي لثلاثة سنوات الخاص بمخطط الجهوي للذكاء الاقتصادي مع النافقات المخصصة لقيادة سياسية الذكاء الاقتصادي الإقليمي. هذا المخطط مكلفة بإعداده اللجنة التنفيذية (لقد أشارنا إليها في الشكل السابق رقم 34) تعمل ضمن منهجية و التي نوجزها في الرسم التالي:

شكل رقم 35 : المخطط الجهوي للذكاء الاقتصادي الإقليمي لإقليم (Auvergne) بين 2010 و 2012



Source : http://www.auvergne.pref.gouv.fr/developpement/intelligence_economique/schemeregional.php (visité le 7/3/2012)

خاتمة الفصل

للإشارة فإن لكل دولة مسار تاريخي و سياق إستراتيجي و إطار تنظيمي خاص بها و بالتالي وضع الوسائل التي تمكن من فهم المحيط من خلال البحث على المعلومات العلمية و التقنية و التكنولوجية و معرفة الابتكارات و التوجهات للمجتمعات المستهدفة في إطار الدولة الإستراتيجية و التي تعمل على ضمان حماية للقطاعات الحساسة والتأمين على أنظمة المعلومات و مرافقة المنظمات في سياسة التأثير لضغط (lobbying) على مستوي المؤسسات الدولية بغرض فرض مبادرات إقتصادية محلية (قياسات ومعايير و سيرورة المطابقة و النوعية و شهادات ISO و محاربة contrefaçon...إلخ) لا يمكن من أن تكون فعالة إلا عندما تضبط ضمن جهاز وطني لذكاء الاقتصادي.

الذكاء الإقتصادي الذي تعتمده المنظمات لا يكون فعال إلا إذا تناسق مع الذكاء الإقتصادي الوطني الذي تمارسه الدولة (من دفاعي إلى هجومي) بحيث نعتقد بأن الربط الشبكي يمثل الإشارة للبداية الفعلية للذكاء الاقتصادي و الذي يكون ضمن إحدى عناصر النظام الوطني للمعلومة (يشمل مختلف أنظمة المعلومة الأخرى الصحية و الفلاحية و مختلف الموارد) ثم يتطور فيما بعد إلي نظام الوطني للمعلومة الإستراتيجية بحيث يهتم بالمعلومات الخارجية أكثر من الداخلية. و للوصول إلى إنشاء الذكاء الاقتصادي مع إحترام مختلف السيرورات الخاصة به لا بد من إنشاء محرك بحث وطني الذي يمكن من البحث على المعلومة على مستوى بنوك المعطيات العالمية و بنوك المعطيات الوطنية التي تمثل الواجهة لمختلف أنظمة المعلومات و التي تديرها مجموعة المراكز و الهيئات و التي يمكن تقسيمها على النحو التالي :

- ✓ نظام المعلومات الإحصائية: حيث يعتبر النواة الأساسية التي يمكن من خلاله تجسيد النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية و هذا النظام عبارة عن مجموعة من عمليات الجمع و المعالجة و التخزين و النشر للمعلومات و من أبرز الهيئات الممثلة لهذا النظام (المراكز الوطنية للإحصاء و مديريات الإحصاء للوزارات و المراكز المختصة).

- ✓ نظام المعلومات المحاسبية و المالية و يخص المعلومات المتعلقة بنشاطات المتعاملين الإقتصاديين خلال السنة المالية و تضم الجهات الجبائية (تتحصل على المعلومات من خلال ما يخوله القانون من إلزامية التصريح المحاسبي بالنسبة للمنظمات) و المؤسسات المالية كالبنوك و صناديق الإستثمار و مؤسسات التأمين و صناديق الضمان الاجتماعي و البورصة و المعلومات الخاصة بالأسواق المالية و المؤسسات الإقتصادية و الهيئات المكلفة بتأطير و تنظيم الشؤون الإقتصادية و التجارية و الصناعية و ما تعرضه من نشرات خاصة كالمركز لسجل التجاري و غرف الصناعة و التجارة و غرفة الفلاحة وجمعيات المهن و غرفة الصناعة التقليدية بالإضافة إلى هيئات أخرى كالقضاء (المحاكم التجارية) و الملحقين كالموثقين عند إنشاء المنظمات أو رفع رأسمالها الاجتماعي ..إلخ.

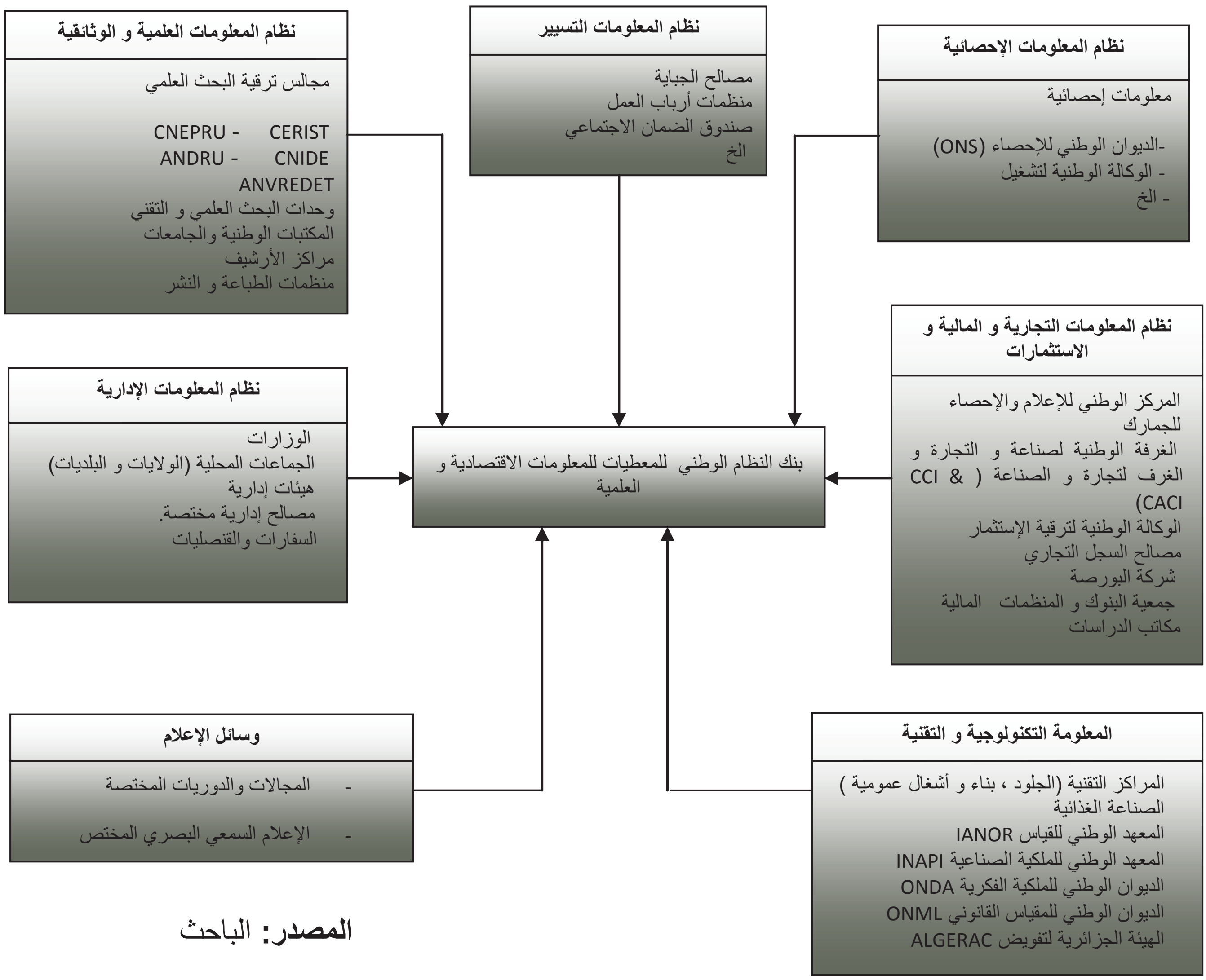
- ✓ نظام المعلومات الإدارية و تخص كل المعلومات الصادرة من الهيئات الإدارية و الامتيازات و الدعم المقدمة بالإضافة إلى المراكز المختصة و جمعيات أرباب العمل و النقابات المهنية ...إلخ.

- ✓ نظام معلومات العلمية والتقنية المنبثقة من مراكز البحث والتوثيق و المخابر المكلفة بالبحث لدي وزارة التعليم العالي و مديريات البحث و التطوير لدي المنظمات و كل مراكز التوثيق و المكتبات ومراكز التكوين و بنوك المعطيات و معاهد القياس والملكية الصناعية والفكرية...إلخ.

و مما سبق نقترح الربط الشبكي الموضح في الشكل التالي كبداية لذكاء الإقتصادي شريطة الاستفادة من الخبرة الوطنية بحيث نقترح من أن يقوم مركز البحث عن المعلومة العلمية والتقنية CERIST بالإشراف

على جانب التقني (لإعلام الآلي) و يقوم مركز البحث في الاقتصاد المطبق لتنمية (CREAD) بالإشراف على إنجاز بعض بنوك المعطيات و في إطار الشراكة مع الصين (جامعة بكين "Qinghua") لتسند إلي أحد المخابر التي تنشط ضمن كلية الإلكترونيك و الإعلام الآلي بجامعة باب الزوار مهمة إنجاز محرك بحث وطني.

شكل رقم 36: الربط الشبكي لأنظمة المعلومات بداية لذكاء الإقتصادي في الجزائر



المصدر: الباحث

الفصل الرابع

الذكاء الاقتصادي على مستوى المنظمات

الفصل الرابع: الذكاء الإقتصادي على مستوى المنظمات

قبل الخوض في مجال الذكاء الاقتصادي على مستوى المنظمة يجدر بنا تقديم بعض المفاهيم العامة الخاصة بالمنظمة من خلال التعاريف المتعددة التي أعطيت لها و توضيح الرؤية فيما يخص الإستراتيجية و تطورها لتتضح العلاقة بين الذكاء الإقتصادي و إستراتيجية المنظمة.

الاقتصاد الجزئي الكلاسيكي يعرف المنظمة على أنها علبة سوداء ومكان للإنتاج و وظيفتها تحويل المدخلات (الموارد الأولية) إلى مخرجات (نهائية) والتطبيق لتركيبة مثلى للعوامل الإنتاج (العمل و الرأسمال) مع وضع فرضيات تعظيم الربح و العقلانية الكاملة والمنافسة التامة والصافية، كما قدمت النظرية الإقتصادية للتوازن العام المنظمة على أنها وحدة إنتاج و إعادة التوزيع بينما المدرسة النيوكلاسكية أعطت تعريف وصفي للمنظمة على أنها المحرك الرئيسي للثروة الإقتصادية. التعاريف الخاصة بالمنظمة إختلفت حسب الباحثين فمنهم من إهتم بسلوك أصحاب القرار مما أدى إلى بروز نظرية حقوق الملكية وتصبح المنظمة (agence) وتعرف بأنها عقدة للعديد من العقود و من الباحثين من أخذ بعين الإعتبار الفاعلين (actors) لتصبح المنظمة تنظيم مع المسيرين ذات أهداف وسلوك مختلف وبالتالي المنظمة عبارة عن إستراتجية للفاعلين. أما Simon و Crozier و Mintzberg.....إلخ من تيار العقلانية المحدودة فإنه يعتبر المنظمة بنظام قراري على عكس النظريات الكلاسيكية التي جاء بها Ford Henry و Max Weber و Taylor Frederick ..إلخ و التي تنظر إلي المنظمة بأنها تنظيم عقلاني. أما التحليل النظامي (systémique) فيعتبر المنظمة تنظيم معقد و فهم المنظمة كنظام يتطلب حسب (Kalika[1] أخذ بعين الإعتبار العلاقات بين مركبات النظام* و أجزائه و أضاف Tannenbaum Arnold إلي ذلك محيط المنظمة[2].

كما برزت عدت نظريات وبحوث و التي تعتبر المنظمة كنظام متعدد و من بينها نظرية الاتفاقيات التي تعتبر المنظمة نظام التعلم الجماعي و نظرية التطورية (évolutionniste) التي تعرف المنظمة بأنها نظام الكفاءات وبالتالي نظام التكيف مع الروتينيات أما النظرية المؤسساتية فتصمم المنظمة حسب Selznick بالنظام العضوي (système organique) و التي تتأثر بالخصائص الإجتماعية لأعضائها و بضغوط المحيط[3].

المبحث 1 : أبعاد إنشاء الذكاء الإقتصادي

توصل (Taylor[4] بعد دراسة و تحليل أكثر من 1000 مقال منشور ما بين 1965 إلى 1986 في مجلة (Long Range Planning) عن وجود مرحلتين الأولى ما بين 1965 إلى 1973 و تميزت بمحيط مستقر أين وصلت الأسواق إلى الإشباع، و كان مفهوم الإدارة يحث على التخطيط الإستراتيجي المبني على صياغة المحيط و المرحلة الثانية ما بين 1974 و 1979 بحيث عرف الاقتصاد العالمي أزمة و أصبحت المنظمات تواجه غياب نموذج الذي يمكنها من الخروج من الأزمة والتطور في ظل محيط مضطرب والذي أصبح عائقا لها. التوجه نحو التغيير أصبح أمر حتمي مما جعل التعلم والتكيف الإشكال المفروض على الإستراتجية المطروحة على المنظمة. و على حسب ما ورد سوف نحاول في هذا المبحث في الربط بين كل من البعد الاستراتيجي و التغيير مع الذكاء الإقتصادي كما نسعى إلى تسليط الضوء على الإجراءات المتخذة عند إنشاء الذكاء الإقتصادي من حيث البعد الإجرائي وكذا التنظيم المناسب له أي من حيث البعد التنظيمي.

---

[1] Kalika Michèle, structures d'entreprises : réalités, déterminants, performances, Economica, Paris 1988, p 4.

* تتكون المركبات من : أولا نظام تقني مكلف بتحويل المدخلات إلى منتوج أو خدمات وثانيا نظام بسيكولوجي يعتبر أعضاء المنظمة كأفراد لهم نشاطاهم البسيكولوجي خاص و كمتعاملين بحوزتهم سلطة تنظيمية و أخيرا هيكل تنظيمي و يخص المقاييس الأساسية في التنظيم ليضمن إستقرار الوحدة و يعطيها معنى.

[2] Almir Martins Dos Santos, l'identification du système de gestion et sur application à la recherche en gestion agricole, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Montpellier, Faculté des Sciences Économiques, 2002, p 64.

[3] Hatch M.J, théorie des organisations: de l'intérêt de perspectives multiples, Bruxelles, De Boeck université, 2000, p 100-101.

[4] Taylor B, corporatee planning for the 1990: the new frontiers, Long Range Planning, vol 19, 1986, december, p 13-19.

المطلب 1: البعد الإستراتيجي

الميزة التنافسية عنصر تفوق المنظمة عند إتباعها إستراتجية معينة للتنافس[1] و تعرف الميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط[2]. و حسب (Marchesnay[3]) يوجد تصميمين للنهج الإستراتيجي الأول مرتبط بما يسمى بإدارة الأعمال أو التخطيط الاستراتيجي الموروث عن (Henry Fayol) و الذي يهتم بإختيارات المدى الطويل و نوعيات الاستراتيجيات و التصميم الثاني يهتم باختيارات المنظمة وفق محيطها و يولى الأهمية لجوانب الخارجية للمنظمة ويأخذ بعين الإعتبار المخاطرة و الخطأ في الحسابات الإستراتيجية أو تأثير الهياكل التي تحيط بالسلوك الإستراتيجي.

عموما التيارات الخاصة التي إهتمت بإستراتجية المنظمة ترتكز على مفهومين الأول مرتبط بمفهوم القرار أو صناعة القرار (decision making) أو القرار الإستراتيجي بحيث محتوى الإستراتيجية عبارة عن الإجابة للتساؤل كيف يتم التفكير في الإستراتيجية وبالتالي يعتبر القرار الإستراتيجي نتيجة إعداد سيرورة وأن إختيارات القرار تتكون من أهداف و مشاكل قرارية ومعلوماتية محددة بوضوح و التي تؤدي إلى تطوير إجراء لحل المشكل. و يعتبر (Laroche[4]) القرار الإستراتيجي سوي إجراء عملي (من منظور الفعل) بينما يري (Burgelman[5]) على أن القرار الإستراتيجي يعتمد جزئيا على سيرورة أخذ القرار وبالتالي القرار الإستراتيجي لا يعني الإستجابة لأهداف ولكن لقرارات موجهة نحو ديناميكية الفعل والتغيير و المؤديان إلى سلوك مصمم نوعا ما (القرار). أما المفهوم الثاني و الذي يخص صناعة الإستراتجية (strategy making) والمرتبط بتكوين أو ضبط الإستراتجية ويشمل سيرورة إعداد الإستراتجية بإعتبارها سيرورة إدراكية (cognitif) والتي تحاول الإجابة على السؤال كيف يتم فعليا إعداد الإستراتيجية من خلال تحليل التوجهات الإستراتجية. و ضمن هذا المفهوم نشير إلي أعمال (Mintzberg & Waters[6]) الخاصة بفهم أنواع الإستراتجيات المنفذة في 11 حالة مختلفة من خلال الإجابة عن التساؤل كيف يتم إنتاج الإستراتجية و ما هي الطرق المستعملة ليشارك أعضاء المنظمة فيها ولاسيما المسير الرئيسي ووزنهم في السيرورة. و إستنتاجا الباحثان بوجود إستراتجية معتمدة (délibérée) والتي من خلالها الواقع يناسب القصد و الإستراتجية الناشئة والتي بموجبها يتم تحقيق إنجازات مختلفة ضمن قصد(نية) أو غيابها.

أعادا (Hamel & Prahalad[7]) إستعمال مصطلح القصد الإستراتيجي (strategic intent) والذي يتضمن وضع المنظمة في مركز صياغة الإستراتيجية مع هدف تغيير قواعد اللعبة في المحيط لصالح المنظمة و إنشاء فضاءات تنافسية جديدة. هذه الفلسفة مبنية على إفتراضين و هما متابعة نظرة طويلة الأجل طموحة والتي تتطور والثانية تخص الاعتماد على حقيبة من الكفاءات المركزية* بحيث الهدف الأساسي للاستراتيجية ليس التكيف مع شروط المنافسة و لكن تحويلها وتجديدها. القصد الإستراتيجي في الأساس يهدف للموقع التنافسي و يبرزه (Hamel & Prahalad) من خلال المنظمات التي حققت موقع ريادي في الثمانينات و التسعينات بحيث كانت أطماح لمنظمات لا تتناسب مع مواردها وقدراتها و أرسخت حلم النجاح على مستوي المنظمة ودعمته لأكثر من عشرين سنة من خلال البحث على الريادة الشاملة وسميا بالقصد الإستراتيجي.

---

[1] نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية مصر، 1998، ص 37.

[2] معالي فهمي حيدر، نظام المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002، ص 8.

[3] Marchesnay Michèle, management stratégique, Edition Eyrolles Université, 1995, p 58.

[4] Laroche Hervé, from decision to action in organizations: decision making as a social representation, Organization Science, january–february, vol 6, n° 1, 1995, p 62-75.

[5] Burgelman Robert A, strategy marking as a social learning process: the case of internal corporate venturing, interfaces, vol 18, no 3, 1988, p 74-85.

[6] Mintzberg Henry & Waters A. James, strategy deliberate and emergent, Strategic Management Journal, vol 6, 1985, p 257-272.

[7] Hamel G & Prahalad C.K, strategic intent, Harvard Business Review, may-june, vol 67, n° 3, 1989, p. 63-77.

* يقصد بالحقيبة من الكفاءات و المسمات أيضا بحقيبة الموارد التطلعات و الإمكانات المتوفرة لدي الموارد البشرية التي تستخدمها المنظمة و التي تمكن من توجيه القدرة التنافسية للمنظمة و تنويع منتوجاتها.

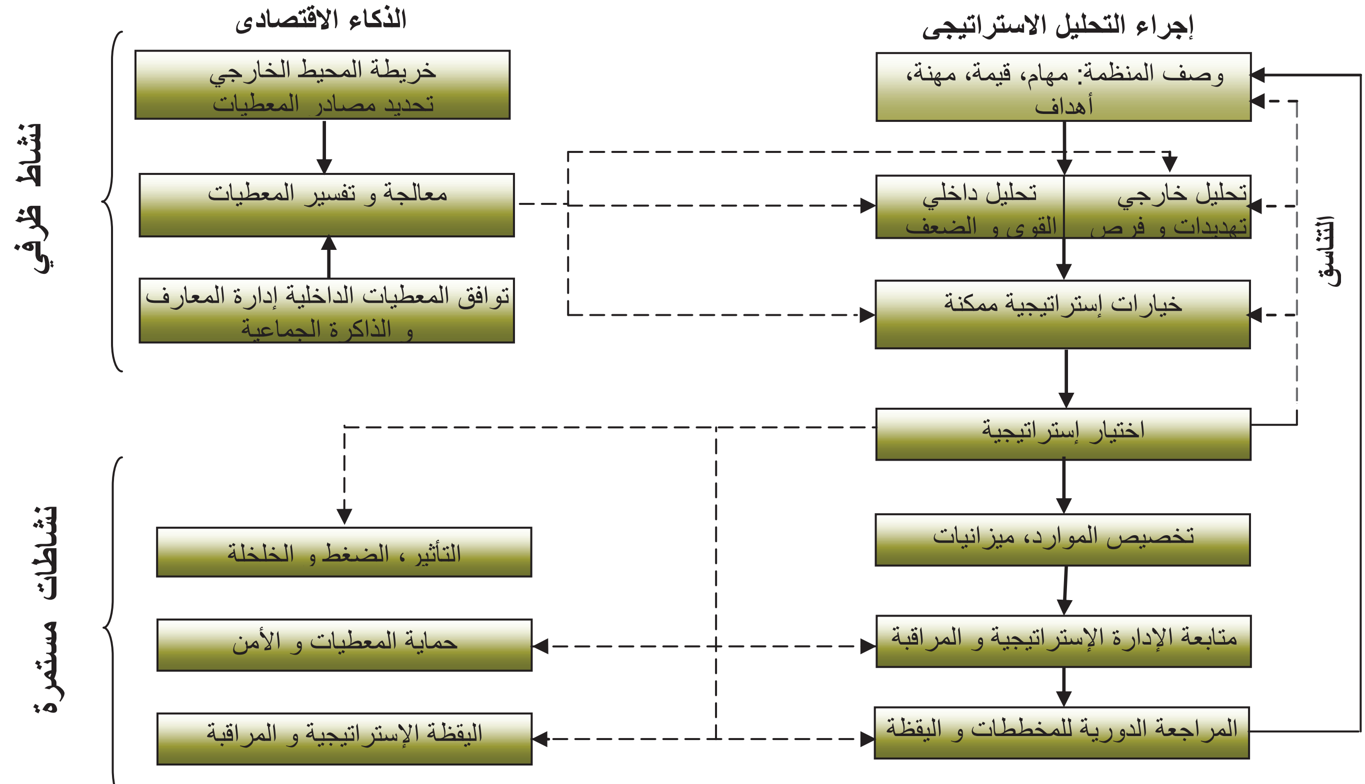
تطورت المصطلحات الخاصة بالاستراتيجية (من القرار الإستراتيجي إلى صناعة الإستراتجية) و رافقها إعتماد مصطلحات أخري مثل:

- ✓ التخطيط الإستراتيجي الذي يعرفه (Mintzberg[1]) بسيرورة تحليلية تهدف إلى برمجة إستراتيجية محددة مسبقا ونتيجتها خطة أعمال (خطة إستراتجية ترتكز على سيرورة التخطيط) و يوجه التخطيط الإستراتيجي أساسا للمراقبة و أنظمة القياس.
- ✓ التحليل أو التفكير الإستراتيجي الذي يعرفه (Porter[2]) بأنه مجموع الطرق والأدوات المقترحة على المسيرين لتحليل محيطهم و يؤدي التفكير الإستراتيجي إلى مشروع إستراتيجي يتم بنائه مع الزمن.

و الفرق بينهما هو أن التخطيط الإستراتيجي يسعى إلى (efficience) أي النسبة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة (المالية و البشرية والزمن ..إلخ) أما التفكير الإستراتيجي يبحث عن (pertinence).

علاقة الموضوع بالذكاء الاقتصادي أشار إليها (Bégin) و الأخرين[3] بحيث ربط بين التحليل الإستراتيجي و الذكاء الإقتصادي من خلال الشكل الموضح كالتالي:

شكل رقم 37 : إدماج الذكاء الاقتصادي في مراحل التحليل الاستراتيجي



Source: Lucie Begin & al, opcit, p 13.

لقد إعتمد (Lucie Bégin) من خلال الشكل رقم 37 على مفهوم التحليل الاستراتيجي و الكيفية التي تزود بها كل العمليات الخاصة به في غضون النشاطات التي يتضمنها الذكاء الاقتصادي و لكن بالنظر إلي ما ورد من مفاهيم و الخاصة بالإستراتيجية و مع تطور المصطلحات المتعلقة بها مثل التخطيط الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية و ما إنبثق عنهما من مصطلحات أخري فإنه لا يمكن الاكتفاء بهذا الشكل و بالتالي سوف نحاول إقتراح شكل يأخذ بعين الإعتبار كل المفاهيم المرتبطة بالإستراتيجية و كيف يمكن للذكاء الإقتصادي من خدمتها مع الإلمام بكل مكوناته (اليقظة و التأثير و حماية المعلومات) .

---

[1] Mintzberg Henry, grandeur et décadence de la planification stratégique, Edition Dunod, Paris, 1994.
[2] Porter Michael Eugene, what is strategy?, Harvard Business Review, vol 74, n° 6, november december, 1996, p 61-78.
[3] Lucie Bégin, Jacqueline Deschamps & Hélène Madinier, une approche interdisciplinaire de l'intelligence économique, Cahier de recherche, Centre de Recherche Appliquée en Gestion « C.R.A.G », Haute École de Gestion de Genève, novembre 2007, p 13.

للوصول إلي هذا المبتغى وتسهيل العمل فإننا سوف نسعي في بداية الأمر إلي عرض شكل و الذي يلخص مجمل التطورات الخاصة بمفهوم الإستراتيجية و الذي نعتمد في تصميمه على العرض المختصر لكل مراحل تطور مفهوم الإستراتيجية و التي نوجزها فيما يلي:

أولا) المرحلة ما بين 1916 و 1954: بدأ تطور مفهوم الإستراتيجية مع مفهوم التخطيط في المنظمة حيث في 1916 أشار (Henri Fayol) بأن التخطيط يمثل أحد مهام المديرية العامة ليتضمن التوقع و المراقبة. بقي مفهوم الإدارة الجيدة التي تخطط نشاطها سائد إلى غاية نهاية الحرب العالمية الثانية و زاد الإهتمام به مع تطور التقنيات المالية ولا سيما المحاسبة التحليلية و التي توسع إستعمالها في الخمسينات.
التخطيط على مستوى المنظمة يتضمن ثلاثة مراحل بحيث المرحلة الأولى تخص إعداد الأهداف مع التمييز بين الأهداف العامة (كالزيادة في السوق، أحسن علاوة للمساهمين) و الأهداف التي على العموم يجب أن تكون مقيمة كميا (كرقم الأعمال) و المحددة في الوقت و ينتج عن هذه الأهداف مبتغى دقيق على المدى القصير الذي يجب الوصول إليه. المرحلة الثانية تقود إلى إعداد برامج عمل و تهم عموما الوظائف (برنامج عمل تجاري، الإنتاج...الخ) و تهدف هذه البرامج في الوصول إلى نتائج و تحقيق بعض الأداءات و التي تضبط على شكل أرقام و التي تؤدي إلى تعهدات في النفقات على عدة سنوات. أما المرحلة الأخيرة فتخص إعداد الميزانيات السنوية و التي تقدم تفاصيل نفقات كل مصالح وظائف المنظمة مع تحديد مسؤولية تحويل الموارد المالية و تحقيق النتائج المنتظرة. الأداءات يعبر عنها على شكل أرقام و يتم تحليلها عند نهاية كل سنة ويتم معالجة الفوارق من حيث الكم و القيمة لتأكد من مدى تحقيق الخطة.

ثانيا المرحلة ما بين 1955 و 1965: مساهمة باحثون مثل (Brandenburg & Gilmore[1]) من خلال شرحهم للإجراءات مخطط – برنامج - ميزانية مكنت من بناء هيكل و مراحل التخطيط الإستراتيجي و الملخصة في: التشخيص والخبرة ومعرفة نقاط القوة والضعف مع تحديد الأهداف حسب الأولويات و الإختيار و إعداد الإستراتيجية ثم البرمجة والتنفيذ و التقييم. تميزت هذه المرحلة بالاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي و يعتبر بأنه وثيقة مكتوبة تعبر عن نوايا المنظمة (تشير إلى نظرة المنظمة مع إدماج الزبائن و المنافسين و المستثمرين و المستخدمين) و النظرة لموقعها في المستقبل و قيمها و تخطيط النمو و القدرة على الربح و الوسيلة لتطوير الإدارة و الوظائف المفتاحية في المنظمة وطريقة لإعطاء توجهات للقرارات ضمن تفكير و نظرة إستراتيجية والتي تضمن نجاح المنظمة مما يتطلب تقييم الأعمال حاليا و الأحداث السابقة. بقي المفهوم الكلاسيكي لإستراتيجية يقصد به تحديد السياسة العامة التي يراقبها مجلس إدارة المنظمة مع هدف بسيط و المتمثل في تعظيم ربح السهم.

ثم برزت الإستراتيجية وفق نموذج LCAG[2] أو ما يعرف بنموذج مدرسة (Harvard) بحيث البداية تكون مع تحديد الأهداف العامة مسبقا المسماة بالأهداف الإستراتيجية الرئيسية ثم تحديد المشاكل الإستراتيجية الهامة ثم إختيار أحسن الحلول ثم تنفيذها. بالنسبة للمنظمة القرارات الإستراتيجية تخص الخيارات في مجال النشاطات و طبيعة و شدة الالتزام بها ويتحدد على إثرها مخطط عمل والبرامج والتقديرات (للمنتوجات في السوق ونسبة النمو ..إلخ). تطور هذا النموذج مع الوقت ليأخذ بعين الاعتبار الجانب الاجتماعي الاقتصادي في الإستراتيجية مع إستعادة التوازن بين المحيط* والمنظمة**.

---

[1] Gilmore F.F & Brandenburg R.G, anatomy of corporate planning, Harvard Business Review, vol 40, n° 6, p 61-69.
[2] Modèle SWOT, Learned E.P, Christensen C.R, Andrews K.R & Guth W.D, business policy, text and cases Home Wood, Irwin, 1965 Illinois (cité dans Maurice Saias & Emmanuel Métais, la stratégie d'entreprise: évolution des pratiques et de la pensée, Série de recherche, études & documents, Université de droit, d'économie et des sciences, d'Aix Marseille, Institut d'Administration des Entreprises, janvier 2000, 35 p).
* يشمل المحيط عدد من المتغيرات و التي أعدها (Andrews) على شكل قائمة و تشمل الاقتصاد والتكنولوجية والإيكولوجية والصناعة والمجتمع و السياسة و التي ينبع منها فرص وتهديدات
** تقوم المنظمة بتحديد الإستراتجية وهيكلها التنظيمي للبلوغ الأهداف المنشودة والسياسات و الأسواق المختارة.

نموذج LGAG يسمى أيضا (* SWOT) و الذي يأخذ بعين الاعتبار أنظمة القيم (كمسيرين المنظمات) و قيم المحيط لتوصل إلى قرارات من خلال التساؤل عن محتوي نشاطات المنظمة و عندما تحدد النشاطات يرتكز السؤال الموالي حول فرص و تهديدات المحيط حتى تتموقع المنظمة من حيث القوة والضعف.
و يتزامن كتاب (Ansoff[1]) مع مصفوفة LGAG (Harvard) و يدمج (Ansoff) مع التخطيط بعد (dimension) المحيط و يطور مفهوم جديد و هو التخطيط الإستراتيجي. و يعتبر(Ansoff) بالاستراتيجي كل ما يتعلق بالمنظمة ومحيطها بحيث إهتم الباحث بتحليل العوامل الخارجية للمنظمة و إستنتج بأن التخطيط لا يمكن تصميمه على فرضية محيط مستقر بل أصبح أكثر تعقيدا (أكثر متعاملين و أكثر علاقات) و غير مستقر و مضطرب (وتيرة التغيرات متزايدة و عميقة) و غير مستمر. و أشار (Ansoff) بأنه ينطوي على إجراءات التخطيط تلخيص خطة مكتوبة و صياغة الأهداف و الغايات بوضوح و تعيمات موجهة إلي المستويات الدنيا في التسلسل الهرمي و نظم تحكم واضحة قدر الإمكان ..إلخ. كما ينبغي إلي جانب ذلك التركيز على سيرورات تنفيد هذه الإجراءات بحيث تساهم سيرورات الإختيار و أخذ القرار و التحقق في تفسير ما ستكون عليه الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة خلال السنوات المقبلة. و برز في هذه الفترة توافق على أن سيرورة التخطيط الاستراتيجي تمر على مرحلتين بحيث الأولى تخص تحديد المحتويات الأساسية للمنظمة (المهمة و النظرة و القيم و الأهداف الإستراتيجية) و الثانية تخص التشخيص (الفرص و التهديدات و القوة و تحليل المنافسين و الزبائن و الأشخاص الهامين و سيرورات النقد و الضعف).

ثالثا المرحلة ما بين 1965 إلى 1980: إن أخذ القرارات ينتج عنها رد فعل و يحدث بدوره تغيرات في المحيط بالإضافة إلي ظهور القطيعة في المحيط سببها تغيرات في التكنولوجيات المستعملة و أنماط الإستهلاك في الدول الصناعية أدت إلي عدم صلاحية نموذج LCAG (إلا بالنسبة للمنتوجات صناعة ذات الإستهلاك الواسع أو في المنظمات التي تسيطر على سوقها و تبحث على الحفاظ أو ربح حصص في سوقها). هذا الوضع قاد مع بداية السبعينات إلي محاولة إعتماد نهج مرتبط بمتطلبات المركزية في القرار و أصبح التميز بين الإستراتيجية العامة (corporate strategy) و إستراتيجية النشاط (business strategy) مع بقاء مفهوم التخطيط الإستراتيجي المسيطر. و يقدم (Andrews[2]) تعريف للاستراتيجية العامة بأنها مجموع القرارات التي تحدد و تبرز الأهداف و المهمة و الأغراض التي تؤدي إلى أهم السياسات و المخططات التي تمكن من بلوغ الأهداف و تعدد مجال النشاط الذي تتبعه المنظمة و نوع التنظيم و طبيعة المساهمات الاقتصادية و الغير الاقتصادية التي ينوي العمل بها المساهمين و المستخدمين و الزبائن و المجتمع. كما يعرف (Andrews) إستراتيجية النشاط بأنها تغطى إختيار المنتوجات أو الخدمات التي تكون بالنسبة للمنظمة محل المنافسة مع التركيز على الموارد لتحويل الكفاءات المميزة إلى ميزة تنافسية و بالتالي لهذه الإستراتيجية دور في معالجة تموقع المنتوجات أو الخدمات في مدلول السوق و المنافسة.

و لكن بعد أزمة 1973 لاحظت المنظمات الأمريكية بأن الكثير من المنتوجات وصلت إلى مرحلة النضج المتقدم مع تطور في وتيرة الاضطرابات التكنولوجية و قدوم منافسة من أوربا و أسيا و أمام هذا الوضع لجأ مدراء هذه المنظمات إلى المكاتب الاستشارية لمساعدتها في إعداد إستراتيجيات (سلم و نماذج) لطمأنت المساهمين (الاهتمام بتعظيم الربح) و في هذا السياق طورت هذه المكاتب أدوات التحليل و من أهمها:
✓***مصفوفة مكتب الاستشارات*** **(Boston Consulting Group « BCG »)**: أو مصفوفة التموقع التنافسي للمنظمة و تعتمد في التحليل على عنصرين رئيستين و هما المحيط الخارجي و القدرات الداخلية للمنظمة مع التركيز على مفهوم دورة حياة النشاط ودورة الحياة المالية و البعد المفتاحي لكل من النمو و الحصة في السوق و تشير هذه المصفوفة إلى كيفية مواجهة المنافسة عبر التكلفة (تحليل المحيط التنافسي من خلال البحث عن التكلفة المنخفضة) مع الاستراتيجيات الممكنة (التكلفة و التميز و التخصص). مصفوفة (BCG)

---

* يحمل هذا النموذج إسم (SWOT) لكونه يتشكل من العبارات الأربعة التالية : القوة (Strengths) الضعف (Weakness) و الفرص (Opportunities) و التهديدات (Treats). الفرص تشمل عوامل و أوضاع خارجية تساعد على تحقيق الرسالة والغاية. أما التهديدات تمثل مشاكل و إضطرابات محتمل حدوثها وأثار سلبية على فلسفة المنظمة والموقف التنافسي. القوة تخص إنجاز العمل بمهارة وخبرة عادية أما الضعف فيعني عدم القدرة على التنافس.

[1] Ansoff Igor H, Corporate strategy: an analytic approach by business policy for growth and expansion, New York, MC. Graw Hill, 1965.

[2] Andrews Kenneth Richard, the concept of corporate strategy, Homewood: Dow Johns-Irwin, 3rd Edition, 1987, p 132).

تمكن من تقييم الوضعية لكل منتوجات المنظمة في الأسواق لإعداد إستراتيجية ملائمة لحقيبة النشاط إستنادا إلى الملاحظات بين حصة في السوق للمنظمة في النشاط المدروس و نسب النمو لسوق الذي هو قيد التحليل و تقييم تموقع المنظمة بالنسبة للمعيار الذي تم إختياره (قوي أو ضعيف). هذه المصفوفة حسب (Lochridge[1]) تمثل نموذج بحيث يتناسب مع كل محيط إستراتيجية وتنظيم إداري خاص.

✓ **مصفوفة ماك كينزي (Mc Kinsey):** مع أخذ بعين الاعتبار نقائص مصفوفة (BCG) حاول مكتب الدراسات ماك كينزي من أن يجعل قياس الجاذبية و التموقع أكثر معنى وأكثر تعقيد بإدراج تقييم متعدد و تحسين التشخيص الاستراتيجي مع الفكرة المركزية و المتمثلة في أن مصفوفة (BCG) لم تأخذ بعين الاعتبار أصناف الميزات التنافسية التي بحوزة المنظمة و التي يجب جردها في مجال قوة و ضعف كما لا يمكن تمثيل المحيط بمفهوم "السوق التنافسي" فقط لأن المحيط يتكون من فرص و تهديدات و يتطلب بدوره جرد*. مصفوفة ماك كينزي أو مصفوفة الجاذبية/التموقع تضع العلاقة بين متغيرين قيمة النشاط و الموقع التنافسي و على المنظمة أن تختار النشاطات التي تعرض قيمة كبيرة و لها موقع قوي في القطاع. مصفوفة ماك كيزي بالنسبة إلى (Allouche & Schmidt[2]) تجمع بين نقاط القوة للمنظمة على الشريحة (segment) وجاذبية كل شريحة إستراتيجية حتى يتم تقييم تكيف منتوجات المنظمة في السوق. مصفوفة ماك كينزي تستعمل مواصفات تحليل حقيبة النشاط من خلال جاذبية السوق و حصة السوق في مكان نمو السوق و القوة التنافسية كمعيار لتحليل الموقع التنافسي للمنظمة.

✓ **مصفوفة ADL (Arthur Doo Little)**:** يعتبر (Deppe[3]) بأن مصفوفة ADL بديل مطور لمصفوفة BCG وترتكز على التحليل المتعددة المبني على الموقع التنافسي المحدد إنطلاقا من الجواب عن الكمية والنوعية للمنظمة في قطاع نشاط بحيث حسب درجة النضج يتم التقييم على أساس دورة حياة المنتوج (إنطلاق، نمو، نضج و التراجع) والذي يمكن من تحديد درجة الأهمية الإستراتيجية للقطاع ومستوى المخاطرة. تتضمن هذه المصفوفة نشاطات المنظمة و تمثلها حلقات دائرية و يتناسب حجمها مع رقم الأعمال و يمكن من ثلاثة إختيارات إستراتيجية حسب النشاط على مستوي المصفوفة فالأول يخص التطور الطبيعي (المنظمة بحوزتها موقع جيد تنافسي و بالتالي مواصلة الاستثمارات للبقاء في موقع المسيطر وبالخصوص إذا كان القطاع في دورة النمو) و الإختيار الثاني التطور الانتقائي للمنظمة في موقع تنافسي غير ملائم و أخيرا التخلي عندما يكون الموقع التنافسي ضعيف (إلا إذا كان النشاط في مرحلة الانطلاق).

✓ **مصفوفة معهد ستانفورد للبحث Stanford Research Institute** طور المعهد مفهوم موازي لمكتب الدراسات ***ADL*** حسب ما أشار إليه (Gervais[4]) و وضع التكنولوجيات المستعملة على مصفوفة و التي تتضمن بعدين الأول يخص آثار التكنولوجيات على المنافسة و الثاني درجة السيطرة على التكنولوجيات من طرف المنظمة. هذا التموقع يمكن من تقسيم الأملاك التكنولوجية للمنظمة من جهة و وضع حقيبة منتوجات الأسواق والتكنولوجيات التي يتم السيطرة عليها تماما من جهة أخري.

رابعا منذ 1980 إلي التسعينات: المصفوفات التي إقترحتها مكاتب الدراسات والاستشارات كانت تفتقر إلى منهجية علمية رغم الرواج التي عرفته. للإشارة تنظم في 1977 ملتقى بي (Pittsburg) حول موضوع

---

[1] Lochridge Richard K , strategy in the 1980 s, in perspectives on strategy, Boston Consulting Group, Wiley, 1998, p 144.

* يتضمن جرد للعوامل الداخلية (حصة السوق و قوة البيع و التسويق و خدمات الزبائن و البحث و التطوير و الإنتاج و التوزيع و الموارد المالية و الصورة و مجال الإنتاج و النوعية و كفاءات المديرية) و العوامل الخارجية (حجم السوق و نسبة نمو السوق و الطبيعة الدورية و هيكل المنافسة و حدود الدخول و ربحية الصناعة و التكنولوجية والتضخم و التنظيم و توفر اليد العاملة و و مشاكل المحيط..).

[2] Allouche José & Schmidt Géraldine, les outils de la décision stratégique, tome 1, La Découverte, 1995, p 68.

** مصفوفة ADL تفرض التشخيص خاص بالوضع لتكنولوجيات المنظمة (تمييز بين أربعة أنواع من التكنولوجيات الأولى تخص التكنولوجيات القاعدية و التي كانت مصدر نجاح النشاط والتي يسيطر عليها حاليا المنافسين ولم تصبح سلاح أساسي والثانية تخص التكنولوجيات المفتاحية و السيطرة عليها يمكن من إقتناء كفاءات متميزة والمؤدية إلى التمايز عن المنافسين أما التكنولوجيات البارزة والتي هي على مستوى بداية التطبيقات والتي تتوفر على إمكانيات هامة ويمكن أن تكون التكنولوجيات المفتاحية في المستقبل وأخيرا التكنولوجيات البدائية والتي هي في مرحلة البحث و يمكن أن تكون واعدة و في نفس الوقت تحتوي على مخاطرة كبيرة) . مع المقارنة لتكنولوجيات المستعملة من طرف المنظمة و المنافسين و لطرق و سيرورات عمليات الإنتاج و مدي السيطرة عليها أو السيطرة على البعض منها (أمر ضروري لأنها عامل التمايز) و بالتالي لكل نشاط يجب تحديد الدور الذي تلعبه التكنولوجية في المنافسة.

[3] Alain Deppe, marketing international : la démarche stratégique à l'international, Université de Picardie Jules Vernes, Amiens, 2008, p 13.

[4] Michèle Gervais, matrice technologique, outils de stratégie, projet de fin d'études, F.E.D.E », EISTI, 2003, p 30-33.

الإدارة الإستراتيجية كمفهوم جديد للتخطيط والسياسات العامة[1] بغرض ترسيم مصطلح الإدارة الإستراتيجية و لتقريب بين المديرين والخبراء و الجامعيين تم إنشاء جمعية مجتمع الإدارة الإستراتيجية في 1980 تحت رئاسة (Ansoff) لينتقل مجال الإدارة الإستراتيجية من مكاتب الدراسات إلى الوسط الأكاديمي لإعطائه تحليل متين يرتكز على مناهج علمية.

و يعرف (Marchesnay[2]) الإدارة الإستراتيجية على أنها الصراع في الأسواق و تقترب من التسويق الاستراتيجي و تهدف الإدارة الإستراتيجية في معظم الوقت إلى إدارة التعقد التي تسببت فيه وضعيات غامضة وغير روتينية المرتبطة بتغير المحيط. خلال هذه المرحلة برز مفهوم التحليل الإستراتيجي الذي ينطوي عنه تصميم الإستراتجية والإدارة الإستراتيجية التي تأخذ بعين الإعتبار عدة عوامل مثل الهيكل و الكفاءات و طبيعة الإدارة و ثقافة المنظمة والسيرورات العملية.

أصبحت تعمل المنظمة في سياق مواجهة تغيرات المحيط لأنه في تطور مستمر وبالتالي أصبحت أبحاث الإدارة الإستراتيجية تهتم بالأسباب التي أدت إلي نجاح بعض المنظمات عن غيرها لاستكشاف مصادر المزايا التنافسية بينما أبحاث أخري تقترح حراسة التحولات التي تحدث في المحيط و التي نجيزها كالتالي:

✓ **نموذج التحليل التنافسي لي (Porter)**: إقترح (Porter[3]) تعظيم الموقع التنافسي من خلال نمذجة المحيط إلى خمسة قوى تنافسية (قوة تفاوض الزبائن و تهديد الدخلاء المحتملين و قوة تفاوض الموردين و تهديد منتوجات الإحلال و حدة المنافسة (intra-sectorielle) داخل القطاع) و بالتالي رجح (Porter[4]) الأهمية للمحيط في تحديد إستراتجيات مثلى و يواصل (Porter[5]) أعماله و يعرض الطريقة التي تمكن المنظمة من بناء ميزة تنافسية و التي تنبع من القيمة التي يمكن للمنظمة من إنشائها لزبائنها كما يضع مفهوم سلسلة القيمة (chaines des valeurs) التي تبحث على أحسن تنافسية من خلال تحليل النشاط (الميزة التنافسية والتكاليف الناجمة عن كل نشاط) و بالتالي ضرورة التنسيق بين النشاطات الأساسية لأن تقدم إحداها سوى الأخرى يسفر عنه تكاليف جديدة*. و يقترح (Porter[6]) ثلاثة أصناف الخاصة بمسعي (démarches) الإستراتيجية التي تمكن من مواجهة منافسة المنظمات الأخرى و هي السيطرة الإجمالية على مستوى التكلفة و التمايز و تركيز النشاط . و أضاف (Porter[7]) لاحقا عوامل أخرى عن القوي الخمسة و هي الصدفة (hasard) و الدولة كعاملين ذات تأثير هام على محيط المنظمات**.

✓ **المؤشرات المعيارية الرئيسية (indicateurs clés standards)** : أراد مسييروا شركة الكهرباء الأمريكية (Général Electric) في الستينات معرفة لماذا بعض وحدات أعمال تحقق أكثر ربحية من غيرها في إطار مشروع (***PIMS*** : Strategy Profit Impact of Market) مع هدف إعداد صنف من التقييم الذي يمكن من إدماج عناصر مرتبطة بمتغيرات هامة والتي تغاضت عنها مواصفات القياس ذات الطابع المالي والمحاسبي[8]. قاعدة المعطيات PIMS تستعمل وفق ثلاثة طرق و هي:

---

[1] Noel A, perspective en management stratégique, Economica, France, 1992, p 9 .

[2] Marchesnay Michèle, PME, stratégie et recherche, Revue Française de Gestion, n° 95 sept- oct, 1993, p 72.

[3] Porter Eugene Michael, how competitive forces shape strategy, Harvard Business Review, vol 57, n° 2, april, 1979, p 140.

[4] Porter Eugene Michael, cases in competitive strategy, New York Free Press, 1982, p 155.

[5] Michael Eugene Porter, l'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Edition inter Edition, 1985, p 49.

* النشاطات الأساسية التي أبرزها بورتر تشمل كل من اللوجستيك الداخلي (إدارة التموين) والإنتاج (تحويل عوامل الإنتاج إلى منتوجات نهائية أو اللوجستيك الخارجي (التوزيع المادي للمنتوجات النهائية) والبيع ..إلخ.

[6] Michael Eugene Porter, choix stratégique et concurrence, Edition Economica, 1990, p 24, 37-38 et 40 .

[7] Michael Eugene Porter, the competitive advantage of Nations, New York, Free Press, 1990.

** يعني (Porter) بي الصدفة الأحداث التي تجرى في البلد و التي تهرب على سلطة المنظمة و في بعض الأحيان عن الحكومة (كالحروب و الزيادة السريعة لطلب الجهوي أو عالمي أو القرارات السياسية للحكومات الأخرى) و أما فيما يخص الدولة فإن السياسة التي تقودها توجه هيكل الإستراتيجية و المنافسة بين المنظمات من خلال قوانين سوق رأسمال و السياسة الضريبية و التشريع و التنظيم الخاص بالمنافسة.

*** PIMS قاعدة معطيات لمؤشرات موجهة لتغذية البحث التجريبي في مجال نشاطات المنظمات الأمريكية و الكندية و الأوربية و تشمل كل أشكال النشاطات من خدمات إلى صناعة التجهيزات. أدار المشروع في البداية المعهد الأمريكي لعلوم التسويق إلى غاية 1975 ثم المعهد الأمريكي لتخطيط الإستراتيجي. و تديره حاليا جمعية PIMS اللندنية ضمن القطب العلمي لمعهد التخطيط الإستراتيجي و التي تساعد على تطوير الإستراتجيات مع المرافقة في تقييمها و تنفيذ الإستراتجيات التنافسية كما توفر معطيات هامة للباحثين علي الموقع pimsonline.com تمت زيارته في 1 أفريل 2012.

[8] Buzzel R.D & Gales B.T, the PIMS principles: linking strategy the performance, the Free Press, N.York, 1987.

- كمصدر لمعطيات أعمال البحث حول العلاقة بين الأداءات و المتغيرات الإستراتجية وبذلك يتم وضع العلاقات بين مردودية الاستثمارات و حصة السوق و مردودية الاستثمارات وكثافة الرأسمال والمردودية والإندماج العمومي وهامش التمويل الذاتي الخام و نوعية المنتوجات والخاصة بالأسواق ذات النمو الضعيف وهامش التمويل الذاتي والحصة في السوق.
- تمكن المنظمات المشتركة (المنخرطة في قاعدة المعطيات PIMS) من تحفيز القرارات الإستراتجية و تقييم النتائج كما تقدم أداءات لتصميم إستراتجيات و إختيارات في المحيط التنافسي (معلومات خاصة لتغيير في بعض وظائف المنظمة).
- إعتماد مؤشرات معيارية رئيسية بإستغلال PIMS تمكن من بناء أفضل تركيبة إستراتيجية من خلال تحليل إستراتيجيات الأعمال المماثلة (لتجارب أخرى).

و نشير بأن الأعمال الكلاسيكية التي تستخدم PIMS تبحث في إيجاد العلاقات بين المتغيرات الداخلية (الإستراتيجية و التنظيم) و الخارجية (المحيط و الصناعة). و من بين الأعمال في هذا المجال نذكر أبحاث (Hambrick[1]) و الذي توصل من تحديد 10 عوامل المحيط* التي تغير في العلاقة بين الإستراتجية والمحيط.

✓ **المقارنة المرجعية (benchmarking)** و **(brainstorming)** المقارنة المرجعية حسب ما عرفها (David T Kearus) رئيس و مدير سابق لشركة (Xerox) بأنها عبارة عن سيرورة مستمرة و نظامية لتقييم المنتوجات و الخدمات و الطرق التي يستعملها المنافسون أو الشركاء الأكثر شأن و المنظمات الرائدة. المقارنة المرجعية تتضمن في الأساس الملاحظة و التعلم على الآخرين ذات مرجع له مثالية ليصبح من خلال المقارنة مع الذات مصدر إلهام يمكن من الوصول إلى درجة عالية من التنافسية. المقارنة المرجعية تهدف إلى الملاحظة و التحليل لسيرورات القرارية و التنظيمية والصناعية والتجارية ضمن طريقة التي تبرز نقاط مرجعية والتي تمثل قاعدة لتقييم الأداء. ينطلق تنظيم المقارنة المرجعية من التصميم أو/و تحسين السيرورات و يسبقه تحليل و تقييم للأداءات الخاصة. و أشار (Robert[2]) إلى الأصناف الأربعة الخاصة بالمقارنة المرجعية وهي الداخلية (و تستعمل كلما تحدد المنظمة سيرورات مماثلة في مواقع، مناطق أو دول و يمكن من مقارنة الممارسة) و التنافسية (تستعمل في كل ما يخص الإنتاجية، التكاليف الإدارية و العلاقة مع المناولين) و الوظيفية (المقارنة لسيرورات الدعم كالإدارة و تسيير الموارد البشرية و اللوجستيك ...إلخ و تكيف الأفكار القادرة على تحسين التنافسية) و العامة (التي تهتم بالأدوات المستعملة في المنظمة في قطاع مختلف بإعتبارها السبب الرئيسي في الأداء و يتم مقارنتها مع الممارسات الخاصة). أما إبداع الجماعة (Brainstorming) فيتمثل في مجموعة من اللقاءات و التي تهدف إلي التوصل إلى أفكار جديدة مبدعة ضمن نشاط. إبداع الجماعة عبارة عن لقاءات ضمن عدة حصص لمجموعة من الأفراد نصف مهيكلة بغرض إقتراح أفكار إبداعية أو تحسينية بحيث يشجع أعضاء المجموعة من إقتراح عدد أكبر من الأفكار لحل مشكل. عند نهاية اللقاء يتم فحص المراحل المطلوبة لتنفيذ الأفكار و في حالة تعقد تنفيذها يتم القيام بحصة أخرى بخصوص الطريقة اللازمة لتنفيذ الأفكار مع تحديد بصفة دقيقة المشكل اللازم حله و مع حصر مواصفات الأهداف التي يجب بلوغها.

مما سبق نختصر التطور التاريخي لمختلف المفاهيم الخاصة بالإستراتيجية و أدوات التحليل الخاصة بها في الشكل الموالي و الذي يمكننا من بدوره من إقتراح ضمن هذا البحث العلاقة بين الذكاء الإقتصادي و المفاهيم الخاصة بالإستراتيجية في الشكل الذي يليه.

للإشارة فإننا قد نستنتج بأن كل المفاهيم المتعلقة بالإستراتيجية تفرض فهم المحيط من خلال التشخيص و من هنا تأتي اليقظة بأنواعها في الخدمة بالنظر إلي المعلومات التي توفرها و الحماية التي تقدمها كما يمكن

---

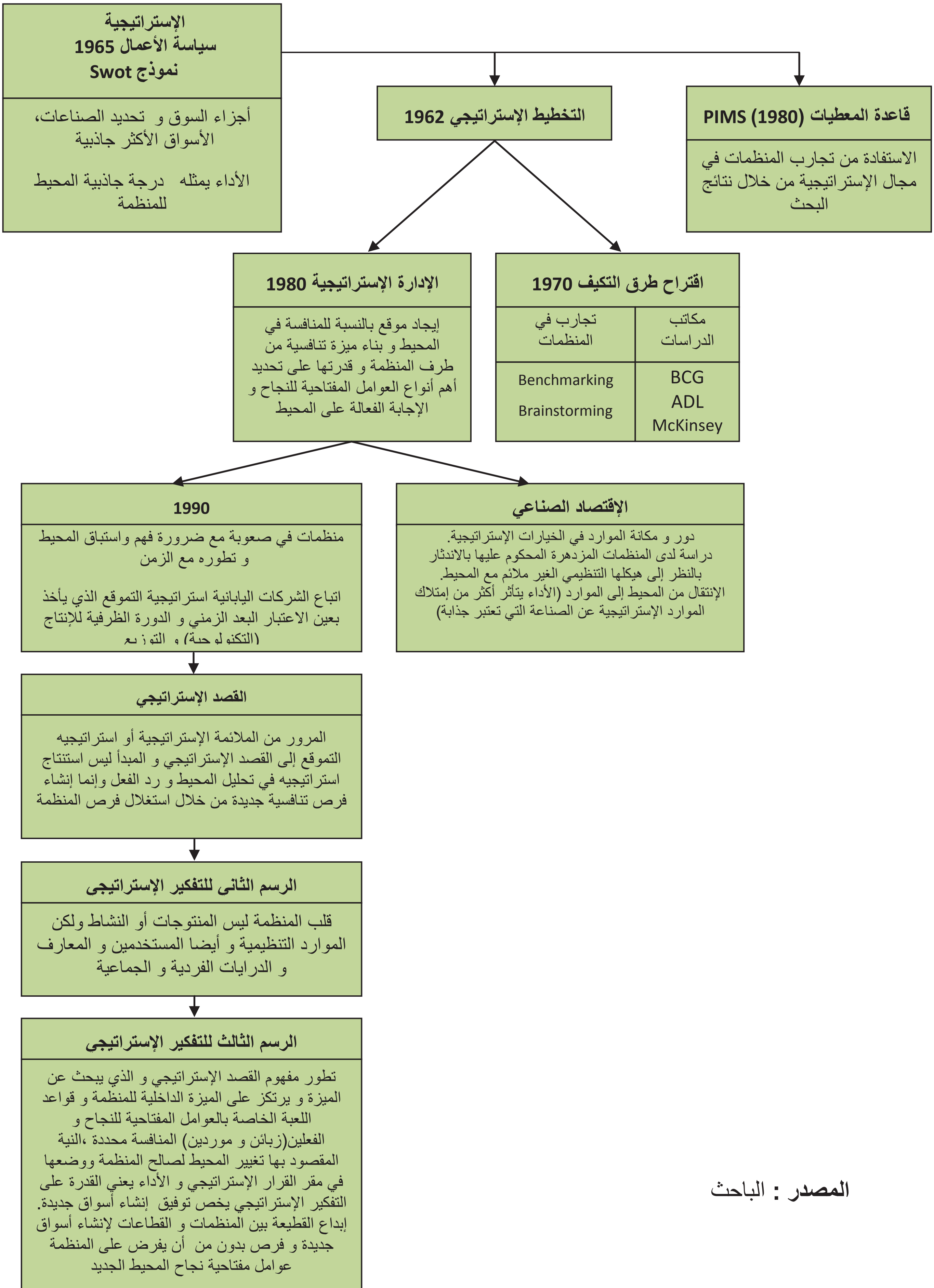
[1] Hambrick D.C & Lei D, toward an empirical priorization of contingency variables for business strategy, Academy Management Journal, vol 28, issue 4, 1985, p 769.

* تخص نوع السوق (السلع الوسيطية والنهائية و النهائية)، وتيرة الشراء، دورة حياة المنتوج، أهمية الشراء، التغيير التكنولوجي، التمايز التسويقي، درجة الاستيراد، عدم إستقرار الطلب والتركيز، عدم إستقرار الحصص في السوق.

[2] Robert C, le guide de benchmarking, Edition d'Organisation, France, 2003.

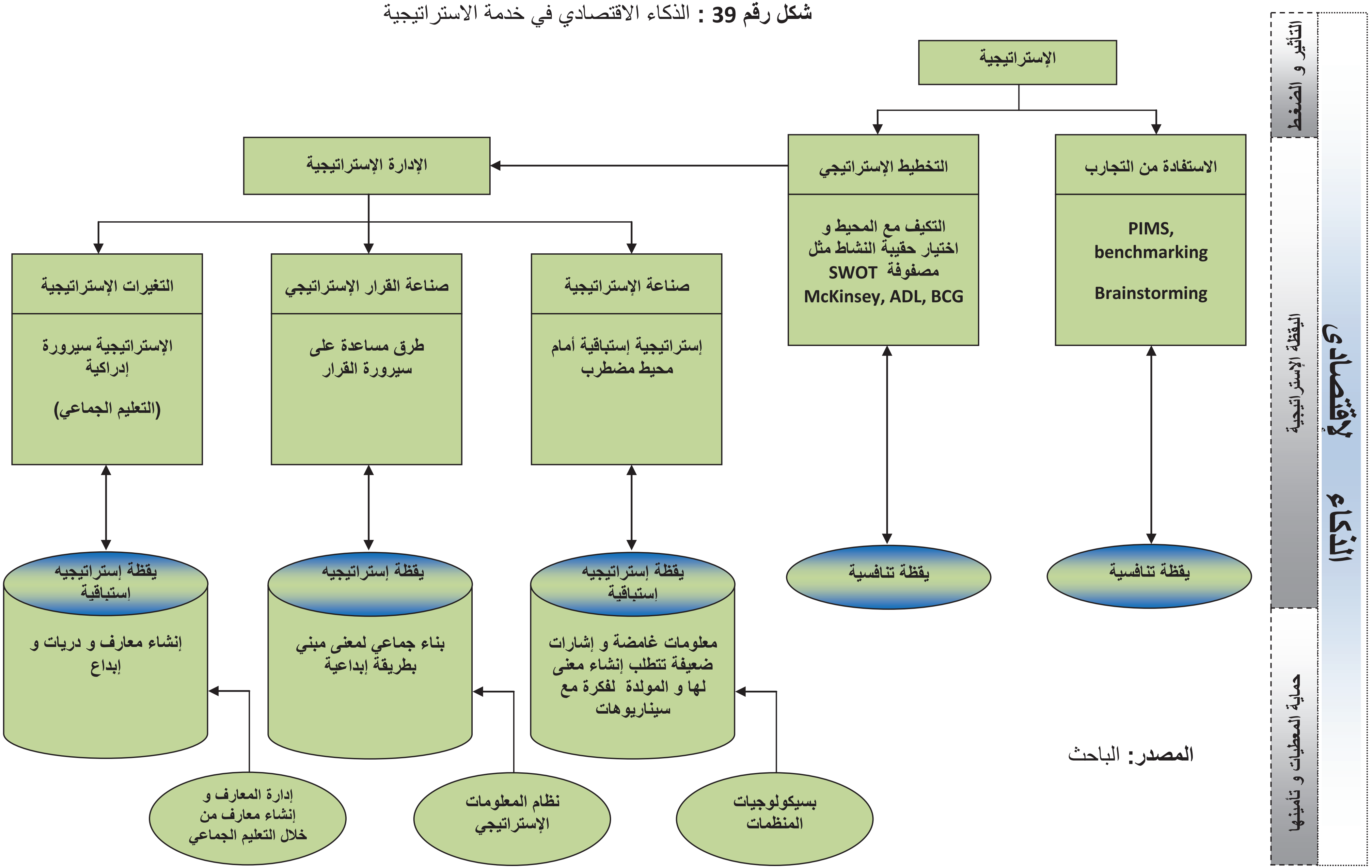
من أن تتضمن الإستراتيجية أعمال التأثير إذا إستهدفت المنافسين (المنظمات) و الزبائن (الأفراد) أو أعمال الضغط إذا إستهدفت مؤسسات حكومية أو دولية.

شكل رقم 38 : تطور مفهوم الإستراتجية



المصدر : الباحث

شكل رقم 39 : الذكاء الاقتصادي في خدمة الاستراتيجية



المصدر: الباحث

المطلب 2 : البعد الإجرائي

تجسيد مشروع الذكاء الاقتصادي وفق إجراءات على مستوى المنظمة طرحه العديد من الباحثين والممارسين بوجهات نظر مختلفة حتى يكون للمنظمة القدرة على التأقلم و سرعة الرد على المحيط و لتوضيح الرؤية نبرز بعض الأعمال التي تناولت الإجراءات الخاصة بالتجسيد. و نشير بأنه ورد لدي العديد من الباحثين الخلط في إستعمال مصطلح الذكاء الإقتصادي و الذي يقصد به على العموم اليقظة الاستراتيجية. و من هذا المنطلق عرض العديد من الباحثين كيفية تجسيد الذكاء الإقتصادي ضمن وظيفتين (الإعلامية و الإستباقية) و التي تخص اليقظة و أصنافها دون التطرق إلي كل من وظيفي الحماية و التأثير.

و لقد ميزا (Lesca & Raymond[1]) بين وضعيتين عندما يراد تصميم و تنفيذ مشروع اليقظة الإستراتيجية في المنظمة بحيث الأولي تخص المديرين الذين يعترفون بعدم معرفتهم لنشاطات اليقظة ولا كيف يتم وضعها مع الرغبة في الإستماع للمحيط ولكنها غير قادرة على وصف بأي طريقة تحقق هذا الإستماع و ما هي الممارسات الخاصة باليقظة المستعملة و الوضعية الثانية تخص إعتراف المنظمة بأنها غير حساسة لنشاطات اليقظة الإستراتيجية. و لتجسيد الذكاء الإقتصادي على مستوي المنظمة التي تهتم بفهم المحيط و لا تعرف ما هي الإجراءات الواجب إتخذها نقترح إطار و المتضمن سلسلة من النشاطات المتتالية التي يجب إتباعها وفق زوايا مختلفة و نلخصها فيما يلي:

أولا) إجراءات التجسيد من منظور المعلومة و الموجهة لدعم القرار و المستلهمة من دورة المعلومة و التي تتضمن ما يلي:

- ✓ تحديد الحاجيات من المعلومات و تعتبر من صلاحيات المصالح المعنية بالمخطط الإستراتيجي للمنظمة و المسؤولين عن الوظائف في المنظمة.
- ✓ تحديد مصادر المعلومة ومصداقيتها مع التميز بين المصادر الأولية و المصادر الثانوية.
- ✓ تحديد كيفية البحث عن المعلومة مع التمييز بين المعلومة التي تستجيب إلي طلب ظرفي و النظامي (مع مراعاة أنظمة البحث عن المعلومة المخزنة).
- ✓ تعيين الوسائل التي تمكن من معالجة وتوثيق المعلومة من خلال إعتماد قائمة للخبراء (الخارجين عن المنظمة) حسب مراكز الإهتمام لغرض كما تقوم بتحليل بعض القضايا وإبداء الرأي فيها مع تقديم توصيات ليتم إستغلالها.
- ✓ تعيين طرق نشر المعلومات بإستعمال أنظمة الدعم التكنولوجي.

ثانيا) إجراءات التجسيد بمنظور الأفراد و المعلومة و يشير (Lesca[2]) بأن الإستماع الذكي المنتبه للمحيط لا يمكن أن يكون إلا قضية المنظمة برمتها و ليس لجزء من أعضاءها كما يقترح (Lesca*) ثمانية مراحل لإنشاء اليقظة الإستراتجية و نوجزها فيما يلي:

- ✓ معرفة توجه اليقظة التكنولوجية للمنظمة.
- ✓ معرفة المتعاملين وأنواع المعلومات الخاصة بالمراقبة.
- ✓ مساعدة المستعملين لاختيار المعلومة (cruciale) أي إكتشاف إشارات الإنذار.

---

[1] Lesca H & Raymond H, expérimentation d'un système expert pour l'évaluation de la veille stratégique dans les PME, Revue Internationale PME, vol 6, n° 1, 1993, p 61.

[2] Humbert Lesca, veille stratégique pour le management stratégique: état de la question et axes de recherches, Économies et Sociétés, Séries de Gestion, n° 20, 5, 1994, p 39.

* (Humbert Lesca) أستاذ بالمدرسة العليا للأعمال بجامعة (Pierre Mendes) في (Grenoble) بفرنسا مختص في طرق تنظيم اليقظة الاستراتيجية.

- ✓ رسم صورة شخصية للذي يلاحق المعلومة و الإشارات الضعيفة أو الإنذار المبكر (المطارد).
- ✓ تحديد معايير الأداء الجيد و ذو معني.
- ✓ إدماج المعلومات التي تم جمعها في السيرورة القرارية.
- ✓ القيام بتشخيص اليقظة الإستراتيجية لإحراز التقدم[1].

و يعرض (Jakobiak[2]) المراحل ضمن نفس المنظور مع إعطاء الدقة اللازمة في الإنجاز و التي نلخصها كالتالي:

- ✓ تحديد المواضيع المتعلقة بتطوير المنظمة (موضوع أو موضوعين) و الفروع و المديريات والمصالح المعنية.
- ✓ تشكيل فرقة متعددة الاختصاصات و يشرف عليها من يكسب في المنظمة مصداقية و إحترام كما يتم إدماج المستخدمين الذين لديهم إرادة حقيقية في التقاسم والتعاون.
- ✓ إبلاغ صاحب القرار عن مدي تقدم الأعمال ومدى إهتمام الأشخاص المعنيين وتحفيز ديناميكية التعاون من طرف صاحب القرار.
- ✓ مراقبة الفرقة بإستعمال أدوات الإعلام الآلي.
- ✓ إقتراح شكل ملائم يمكن الفرقة من إسترجاع المعلومات (البطاقات و الأنترانت...إلخ)
- ✓ إدراج سيرورة اليقظة في النشاط اليومي العملي.
- ✓ رأسملة المعلومة المتحصل عليها من خلال تشكيل قاعدة المعارف إنطلاقا من المراجع المستعملة والمشاركة في إنشاء ذاكرة جماعية.
- ✓ إبلاغ المعنيين عن تطور المشروع والقرارات المتخذة مع نشر النتائج المتحصل عليها في الآجال مع إبراز المساهمات التي كانت بناءة مع أصحابها.

ثالثا) إجراءات التجسيد بمنظور حجم المنظمة بحيث يعطي (Jakobiak[3]) أكثر تفصيل لتصميم و يشير بأنه يكون معقد على مستوى المنظمة الكبيرة و يأخذ طابع مفهوم نظامي (approche systémique) أما بالنسبة للمنظمات ذات الحجم المحدود فالمفهوم يختلف و يكون براغماتي (عملي) وفق سلم البرامج. فالعناصر التأسيسية للجهاز اليقظة في المفهوم النظامي تتضمن الفلسفة (doctrine) والطريقة والهيئة والعمليات التجريبية والمراقبة للانتقال من المفهوم إلى المشروع مما يتطلب إنجاز رسم التوجيهي (schéma directeur) و المخطط التوجيهي (plan directeur).

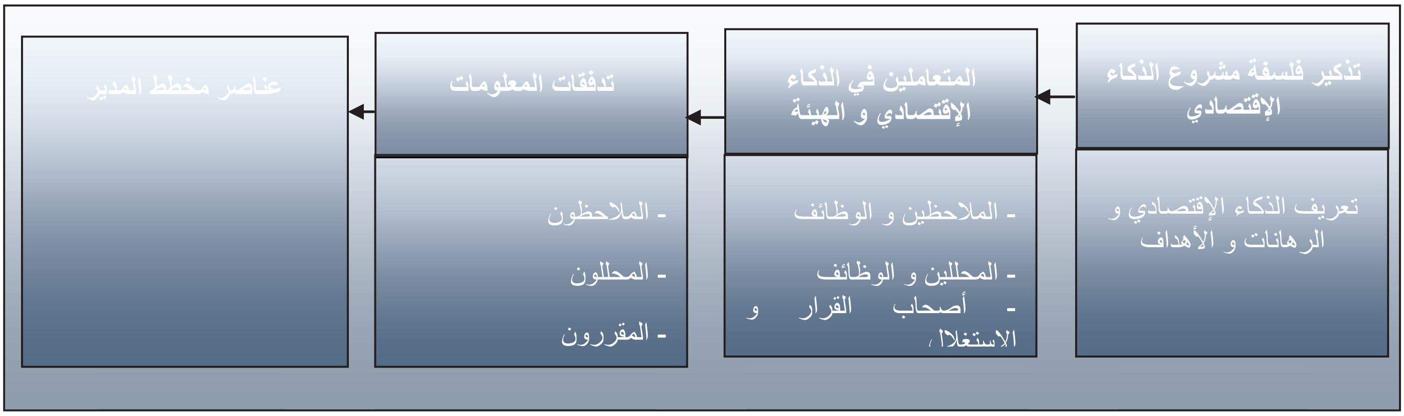
الذكاء الاقتصادي المتعارف عليه هو مجموع الأعمال المتناسقة للبحث والمعالجة والتوزيع لغرض إستغلال المعلومة النافعة التي بحاجة إليها مختلف مستويات القرار في المنظمة للإعداد و وضع حيز التنفيذ بطريقة منسقة الإستراتيجية و التكتيكات اللازمة للوصول إلى أهداف التي تحددها المنظمة لغرض تطوير موقعها في ظل محيط تنافسي. هذا التعريف يشكل ***الفلسفة*** التي تؤدي إلى صياغة الطريقة و تحديد الهيئات المعنية و المكلفة مع الفهم الدقيق لإجراءات التنفيذ الخاصة بالمشروع و التي يفسرها الرسم التوجيهي و الذي يفصل محتوي المخطط التوجيهي (عبارة عن وثيقة تحتوي على بعض الصفحات و تعرض المنهجية التي تمكن من المرور من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي) و من التعريف يمكن تحديد المحاور الخاصة بالطريقة المنتهجة و ذلك بدءا من البحث عن المعلومة من المحيط (العلمي والتقني والتكنولوجي و التقني و الإقتصادي) ثم التوزيع ومعالجة هذه المعلومة التي بحاجة إليها مختلف مستويات القرار في المنظمة (كإعداد و وضع الإستراتيجية مع تنفيذها).

---

[1] Lesca Humbert & Kamel Rouibah, des outils pour la veille stratégique, Systèmes d'Information et Management, n° 2, vol 2, 1997, p 122.
[2] François Jakobiak, opcit , p 266.
[3] Ibid, p 257.

يحدد الرسم التوجيهي كل من المتدخلين والهيئة المعنية مع التوضيح لكيفية تنظيم تدفقات المعلومات و الموضحة في الشكل التالي:

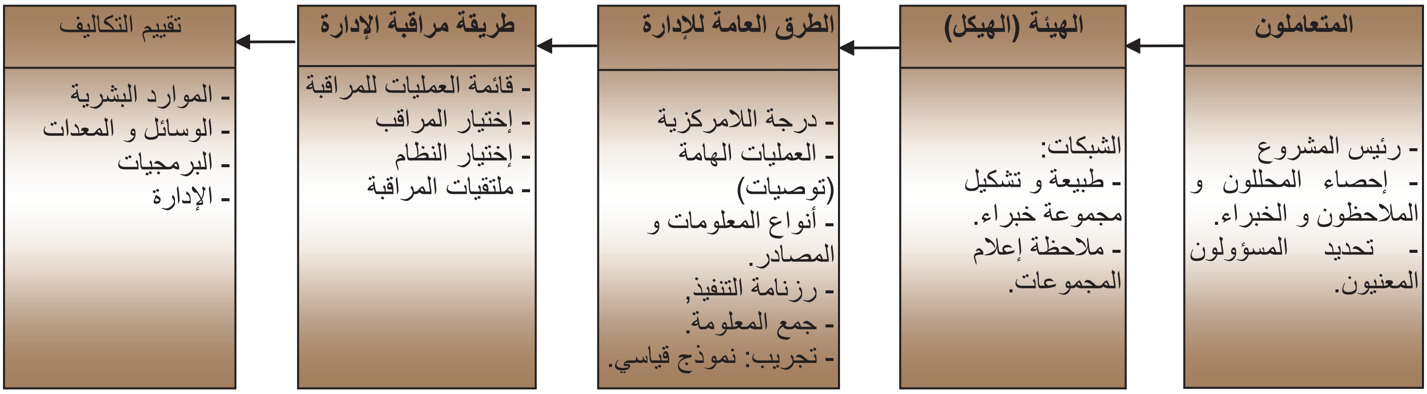
شكل رقم 40 : الرسم التوجيهي (schéma directeur)



Source : Jakobiak François, opcit, p 260

أما المخطط التوجيهي فهو عبارة عن تفصيل للرسم التوجيهي (يحتوي على بعض عشرات الصفحات) و يشمل الطريقة والهيئة المكلفة. يعرض المخطط التوجيهي تركيبة الهيئة و الإجراءات و طريقة المراقبة كما يتعرض إلى مشكل التكاليف و رزنامة التنفيذ مثلما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم 41 : محتوى المخطط التوجيهي



Source: Jakobiak François, opcit, p 261.

نذكر بأن الشكل رقم 40 الخاص بالرسم التوجيهي يترجم المراحل النظرية الخاصة بإنشاء الذكاء الإقتصادي على مستوي منظمة من الحجم الكبير و الذي يبدأ بتحديد التوجه العام و الأهداف و الرهانات و ينتهي بكتابة العناصر الأساسية للمخطط المدير (المخطط التوجيهي) أي صياغة الخطوط الرئيسية الخاصة بكيفية التطبيق و طريقة العمل على الميدان. هذه الصياغة المختصرة (أو الخطوط الرئيسية) يفسرها الشكل 41 و الذي يعبر عن كل المراحل الخاصة بالمنهجية التي يجب إعتمادها حتى يجسد ميدانيا مشروع الذكاء الإقتصادي و يصبح ممارسة.

للإشارة فإن **فلسفة** إنطلاق المشروع حسب (Jakobiak[1]) ينجم عنها تحديد:

✓ من هو رئيس المشروع و المتعاملين في الجهاز و دور كل واحد منهم مع تحديد تعدادهم (المكلفين بالملاحظة والتحليل) و تحديد المسؤولون الذين يتلقون المعلومة المعالجة و التي ترافقها إقتراحات عملية وتوصيات.

[1] François Jakobiak, opcit, p 257.

✓ الهيكل الذي يحدد من خلاله شبكة أقطاب المعلومات و الخبراء الذين يشكلون شبكة المحللين (فوج مناهج الإنتاج، المنتوجات، التطبيقات، الإستراتيجية، المناطق الجغرافية) و كذا إختيار العوامل الحرجة لنجاح كما تحدد شبكة الملاحظين المتكونة من المختصين في المعلومات التوثيقية المنشورة أو على الأنترنت و الملاحظين الذين يقومون بإرسال إلى شبكة الخبراء المعلومات التي تم جمعها من خلال اللقاءات المهنية.

✓ الطرق العامة للإدارة الموجهة إلى كل المتعاملين المعنيين و المنشطين الخبراء بحيث يوضح الطابع المركزي و درجة الحرية لكل مجموعة التي بدون كبح أو وضع عوائق مع إرساء علاقات مبنية على التحفيز و الثقة المتبادلة. كما تحدد على شكل توصيات القواعد التي تضبط عمليات البحث والجمع والنشر ومعالجة المعلومات و يصدر البعض من التوصيات على شكل تعليمات إجبارية مثلما هو الحال بالنسبة لشبكات الاتصال وشبكة المعلومات الآلية الداخلية كما تحدد أنواع المعلومات الخاصة بالمراقبة.

أما فيما يخص شبكة الخبراء (المحللين) و التي تعتبر أساس العملية لأنها تحول المعلومة الخاصة التي يرسلها الملاحظين إلى معلومة منجزة قابلة للاستغلال والتفسير من طرف أصحاب القرار. كما تحدد البرمجيات و الوسائل التي يفضل إستعمالها لتأسيس قاعدة المعطيات حتى تلعب دور الذاكرة و ترافقها رزنامة التنفيذ لكل العمليات و التطرق إليها كتقدير أولي مع طريقة المراقبة التي تراعي كل الحالات. الطرق العامة للإدارة تهتم كذلك بقياس مختلف تدفقات المعلومات التي تم نشرها و عدد المراجع المنشورة من طرف الخبراء و عدد التقارير و المعلومات الملخصة و ضبط تكاليف اليقظة التكنولوجية و الاستثمارات اللازمة و التحسيس (ينتظر من أن يدرك أصحاب القرار للمنافع الخاصة بالمشروع و بالتالي التحسيس أولا للمسؤولين و كل الخبراء المشاركين في الشبكة) و التشجيع و التحفيز من خلال التكوين (تكوين الملاحظين و المحللين من خلال ملتقيات التي تهدف إلى إبراز التطورات الحديثة مع تبادل التجارب) والمتابعة.

أما بالنسبة للمنظمات الصغيرة و المتوسطة يشير (Jakobiak[1]) إلي الفلسفة البرغماتية والتي تكون مرتبطة بعدد من المواضيع تحت المراقبة. فإذا كان العدد محدود فليس بالضرورة إنشاء جهاز يخضع للفلسفة النظامية التي سبق ذكرها و يستحسن إشراك مجموعة من سلم البرامج و التي تمكن من إنشاء مشروع اليقظة الإستراتيجية على مستوي هذه المنظمات بطريقة فعالة و خفيفة. سلم البرنامج بالنسبة إلي (Jakobiak) تخص الإجابة على الأسئلة التالية ***ماذا*** (أي الموضوع المختار: المواد الأولية و طريقة الإنتاج...إلخ) و ***لماذا*** (الجدوى من الموضوع المختار و الأسواق، تقليل التكاليف، مواكبة التطور...إلخ) و ***من*** (المتعاملين المعنيين من خلال تحديد الأشخاص و درجة المسؤولية) و ***متى*** (رزنامة العمليات بحيث يتم تحديد الإنطلاقة مع التحيين و المتابعة الأسبوعية) و ***أين*** (من حيث تغطية المصادر مثل بنوك المعطيات المستعملة و مراقبة المنافسين و مواقع على الواب. الخ) و ***كيف*** (العناصر التي يتم وضعها تحت المراقبة مثل التقنيات و المنافسة....إلخ). فضمن سلم البرنامج تحدد بدقة المصادر (خارج و من شبكة الأنترنيت) و المصادر العامة والمصادر الخاصة المستعملة والتي تتراوح من المعلومة العلمية إلى المعلومة الإقتصادية و الإجتماعية و التي تمكن من الإجابة على أسئلة محددة على مستوى المنظمات الصغيرة والمتوسطة.

قدم (Rostaing) والآخرون[2] الإجراءات الخاصة باليقظة التكنولوجية بالنسبة للمنظمات الصغيرة و المتوسطة على شكل 10 توصيات لضمان ممارسة أحسن وتتمثل فيما يلي:

✓ ضمان الإدارة و إعتماد من طرف مدير المنظمة.

---

[1] François Jakobiak, opcit, p 271.

[2] Hervé Rostaing, Père Escorsa & Roberto Arnau, guide des bonnes pratiques en PME-PMI, sous la direction de Serge Quazzotti, Eyril Dubois & Henri Dou, Commission Européenne, Centre de recherche public Henri Tudor, Université Aix Marseille III (France) & Université polytechnique de Catalogne(Espagne), IMPIVA, 1999, p 52.

✓ تحليل مستوى الممارسات في مجال إستعمال المعلومات.
✓ تحليل ميكانيزمات نشر المعلومة في المنظمة.
✓ تحديد وإعطاء الطابع الرسمي للحاجيات من المعلومة.
✓ تحسيس و إشراك المستخدمين المعنيين بالمعلومة.
✓ تنويع مصادر المعلومة.
✓ الإستغلال النظامي لمصادر المعلومة الرسمية.
✓ تنظيم جمع المعلومات الغير رسمية في المنظمة.
✓ الإهتمام بحماية المعلومة.
✓ إستدعاء المحترفين في مجال المعلومة (معرفة العروض الخاصة بخدمات اليقظة و إكتساب المعارف والمهارات اللازمة لتنظيم النشط لليقظة في المنظمة).

رابعا) إجراءات التجسيد بالمنظور الزمني و الذي يتطلب حسب (Jakobiak[1] إنجاز قائمة للعمليات الهامة و التي تحتوي على كل مراحل المشروع وفق ترتيب زمني مع نشرها على شكل قائمة و الموجزة فيما يلي:

✓ تحديد مهام وطريقة العمل لرئيس المشروع (بدون دعم أصحاب القرار للمشروع فيكون مآله الفشل) وعلى مسؤولي إدارة المنظمة إعطاء الدعم للمجهود وتشجيع الممارسة في كل المستويات.
✓ تحديد المجالات التي تكون محل المتابعة و تعريف المعلومة التي يتم نشرها و طريقة إختيار الملاحظين و كيفية تدوين المعلومة الشفوية،
✓ وضع شبكة الخبراء (تحديد قائمة الخبراء) المعنيين والمخطط العام للبحث عن المعلومة و كيفية جمع الوثائق مع تنظيم أول ملتقى على مستوى المنظمة بهدف تقديم المشروع و تحديد مبادئ النشر و طرق هيكلة تدفقات النشر و طرق نشر المعلومات المختصرة و النشر التكميلي.
✓ إعداد مخطط البحث (أي إنجاز ملف من يفعل ماذا ؟) و ضبط القواعد الأخلاقية و الأدبيات. مخطط البحث يتم تحديده من خلال العلاقة بين إستراتيجية المنظمة و حاجيتها من المعلومة حسب الأولويات لتفادي الغرق في مصادر غير هامة. كما يظم مخطط البحث محاور البحث المستمرة و الظرفية (التهديدات و الفرص) على شكل محور أو مشروع مع التعبير الواضح و البسيط للحاجيات و تحديد المصادر و الأشخاص المعنيين بالحصول على المعلومة و الأفراد المعنيين بجمع المعلومة و تاريخ أجال الحصول على المعلومة و مستعمليها.
✓ المخطط العام للاستغلال الذي يتضمن وسائل الإرسال الرقمية والمراقبة و وسائل المعلومات الآلية الخاصة بالمراقبة و ضبط قواعد إستعمال الأنترانت وإدماج البرمجيات و التطبيقات الإلكترونية التي تساعد على ربح الوقت في جمع المعلومات.
✓ القيام بملتقى ثاني يتضمن تقديم المشروع ذات نضج أفضل ليعالج التكوين و التحسيس و إجراءات المعالجة من طرف الملاحظين والخبراء و إجراءات التحليل والتلخيص و التصديق على المعلومة.
✓ تحديد مخطط الأمن خاص بإدارة و حماية المعلومة و الذي يتضمن القواعد الخاصة بضبط السرية و المراقبة و قواعد الولوج إلى ملف و قواعد الأمن الخاصة بالاستغلال و وسائل المعلومات الآلية الخاصة بذلك مع ضبط مبادئ إيداع في الذاكرة و تحديد المتعاملين المختصين بالتعامل مع الذاكرة و

[1] François Jakobiak, opcit , p 266.

الوسائل الخاصة بتخزين المعلومات و قواعد التأمين على المعلومات المخزنة و طرق توزيعها و مبادئ المراقبة العامة.

- ✔ المتابعة من خلال وضع لوحة القيادة لتأكد من فعالية اليقظة و التي تتم من خلال تزويد المعلومة كل شهرين في السنة.
- ✔ العمل ضمن فرقة يشرف عليها مكلفين بالتنسيق و أن كل المصالح المنظمة معنية بالمشروع.
- ✔ الإتصال يعتبر أحد عناصر النجاح نشاط الذكاء الاقتصادي ويخص ضمان الإستعمال المستمر للبريد الإلكتروني والإنترنيت و لوحات النشر و الاجتماعات و النشر للمجلات الإعلامية (إنجاز مجلة المديرية تنشر بصفة منتظمة و التي تتناول أنواع الأجوبة بالنسبة للحاجيات التي تحصل عليها أصحاب القرار و أثراها على أخذ القرار).
- ✔ التدقيق الداخلي و وضع مؤشرات لقياس نشاط الذكاء الاقتصادي.

كما يقترح (Jakobiak)[1] تنظيم ملتقى عند نهاية مرحلة استكمال المشروع بحيث يتضمن تقديم المشروع النهائي. إنهاء المشروع يتطلب على مستوى المنظمة مراقبة إدارته وتحديد النقاط الحساسة والمفتاحية مع تحديد الأولويات. التنظيم المحكم أمر أساسي في التنفيذ مع ضرورة إدخال بعض التعديلات على مستوى الإجراءات العملية والهياكل التنظيمية من خلال مهام جديدة و علاقات عمل جديدة.

خامسا) إجراءات التجسيد بمنظور المعنيين فحسب دليل المبتدئين و الممارسين لذكاء الإقتصادي[2] الإدراج على مستوي المنظمة ينجز على عدة مستويات ولا يتطلب إستثمارات ضخمة و يتطلب ما يلي:

✔ إلتزام المديرية : يجب أن تندمج المديرية في بداية مشروع إدخال الذكاء الإقتصادي من خلال الاهتمام والمتابعة لمختلف أطواره مع تشجيع إستعماله باعتباره أداة مساعدة في أخذ القرار. كما يجب أن يتم التعبير عن الأهداف و مهنة المنظمة و المحيط الإستراتيجي بصفة واضحة من طرف المديرية.

✔ التنشيط : من الهام جدا أن تكون من صفات المنشط الإتصال الحسن والتوفير له الوقت اللازم لأداء مهامه بفعالية وخاصة إذا كانت لديه مؤهلات أو تجربة. تم يتم الإنتقال من مكلف إلى خلية حسب حجم المنظمة والوسائل المادية التي بحوزتها (الاعتماد على فرقة دائمة أو توزيع المهام على عدة أشخاص). كما أن يجب أن يعترف بدور مختلف الفاعلين المعنيين بالتجسيد و أن يدمج ضمن وظائف المنظمة (الطابع الرسمي) و أن تخضع لتقييم سنوي و على كل واحد فهم دوره في تقاسم المعلومة و دوره.

✔ توفير للمسؤول أو المنشط الوسائل التقنية لأداء مهمته.

✔ تحسيس المستخدمين و تكوينهم مع إبلاغ في البداية أكبر عدد من المستخدمين عن المشروع ويستحسن أن يأخذ شكل ملتقى للإبراز الجانب التصميمي (النظري) و التطبيقي كما يتناول هذا الملتقى تدريب المستخدمين و تحسيسهم عن تحديات المعلومة حتى يشعرون بأنهم معنيين والمطلوب التشجيع على معرفة المصادر للمعلومة الإستراتجية التي تخص المنظمة و تحديد الأشخاص المعنيون بإرسال و إستقبال المعلومات النافعة و معرفة التقنيات المستعملة.

---

[1] François Jakobiak, opcit , p 273..

[2] Un guide pour débutants et praticiens, opcit, p 31-31.

عند وضع مشروع الذكاء الإقتصادي على مستوي المنظمة فلابد من مراعاة ديمومته و في هذا الباب عرض (Jakobiak[1] بعض القواعد التي تضمن ذلك و الموجزة فيما يلي :

✓ الإدارة الجماعية : إنشاء منصب خاص بالذكاء الإقتصادي و الذي يشرف على فوج الملاحظين والمحليين و ينسق مع أصحاب القرار بطريقة مرنة (يشرف على سيرورة الجهاز مسؤول شبكة المعلومات أو التوثيق بإعتباره المنسق للأعمال الملاحظين ولاسيما فيما يخص البحث والجمع والنشر).
✓ تحديد مسؤولون في المنظمة ذوي الخبرة لتتركز أعمالهم في البحث عن الأسواق و التطوير و طرق الإنتاج الجديدة (مسؤول البحث والتطوير أو المسؤول عن الإستراتيجية أو التسويق).
✓ التنسيق و اللامركزية: يجب مراعات تنسيق الأعمال من خلال إدارتها على شكل شبكة.
✓ العمل بالفوج: التأكد على أهمية أفواج الخبراء ويتطلب مراقبة ومتابعة من طرف المنسق.

المطلب 3 : البعد التنظيمي

تبرز ممارسة الذكاء الإقتصادي المواجهة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي للمنظمة و ما يترتب عنه من توزيع المهام. فالهيكل التنظيمي للمنظمة يقوم على مركبات تتضمن علاقات عمودية بين مختلف مستويات الهرم السلمي وعلى علاقات أفقية بين الوحدات على نفس المستوى والعلاقات العملية والوظيفية فيما بينها مع التذكير بأن هذه العلاقات معقدة وسببها العنصر البشري الذي يرتبط و يتأثر بعدة عوامل كالقيم والحاجيات و الكفاءات.

و إتضح من خلال قياس ممارسة اليقظة لأكبر المنظمات الفرنسية و الذي قام به (Ruiz[2] بأن أكثر من 51% لي خلايا اليقظة تعمل ضمن تنظيم غير مركزي وأفقي في 2008 مقابل 38% المسجل في 2007 وأن المعنيين (المكلفين بوظيفة اليقظة مدمجين أفقيا على الفروع الإستراتيجية و البحث والتطوير و التسويق مثلا). كما أن ممارسة اليقظة أصبحت تتطلب إدارة اللغات الغير لاتينية كاللغة الصينية والروسية و الهندية بإعتبارها أسواق كبيرة و بالتالي إدراج الذكاء الاقتصادي على مستوي المنظمة ينجر عنه حتما تحولات تنظيمية (التي تخدم تدفقات المعلومات في المنظمة من الخارج) مما يفرض القيام بتدقيق للتنظيم المعمول به و المنتظر في المنظمة (الذي يشمل العلاقات العامة بين مختلف مستويات التسلسل الهرمي (العلاقات العمودية) و كذلك العلاقات الأفقية بين مختلف الوحدات على نفس المستوى و العلاقات العملية و العلاقات الوظيفية.

و لقد برهن المعهد الوطني الفرنسي للدراسات العليا للدفاع[3] من خلال الدراسة التي قام بها بأن الهيكل التنظيمي التقليدي (حسب الوظائف الكبرى للمنظمة) قد يكون التنظيم الأقل ملائمة الذي يمكن و يسهل نشاط الذكاء الاقتصادي في المنظمة و يصعب على المنظمة إحتواء وظائف الذكاء الإقتصادي ضمن هذا الهيكل .

شرح (Baumard[4] كيفية تنظيم اليقظة و ضمان فعاليتها يتطلب في البداية إنشاء خلية اليقظة مع إعطائها درجة من الحرية و يخشي بومار إدماج الخلية ضمن مصلحة تقنية (تصبح في موقف تدفاع عن وجهة نظر عوضا من أن تقوم بوصف الوقائع) أو وضعها على المستوى الهرم أقرب من المدير العام (ينظر إليها كهيئة مراقبة للأداء أو للوظائف و تصبح في موقع نزاع مع العاملين و تفقد معناها و محتواها على مستوى من التحليل).

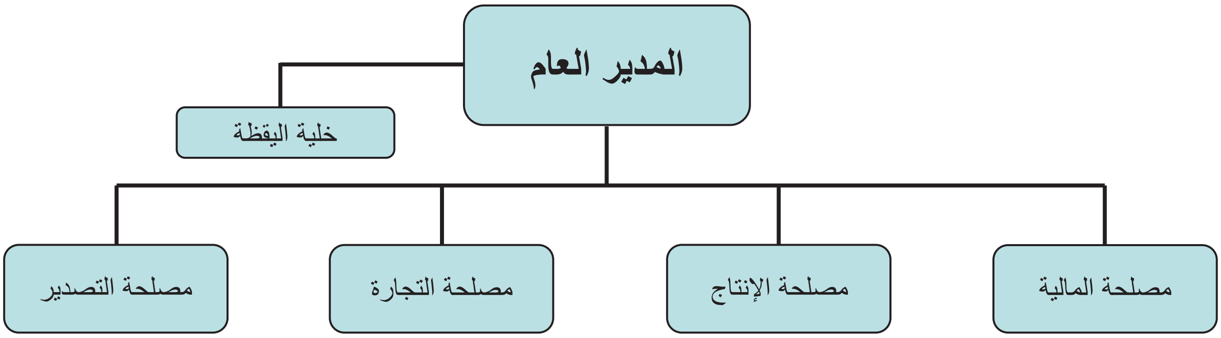
---

[1] François Jakobiak, opcit, p 283.
[2] Jean François Ruiz, tendances veille, quelles tendances pour la veille 2011, la vision d'experts sur la question, mars 2011 (disponible sur le site : www.veille.com et visité le 22/02/2011).
[3] http://www.ihedn. (visité le 15/01/2010).
[4] Philipe Baumard, stratégie et surveillance des environnements concurrentiels, opcit, p 151.

و يقترح (Baumard[1]) التميز في التنظيم الذي يدمج خلية اليقظة بين المنظمات الصغيرة و المتوسطة و المنظمات ذات الحجم الكبير و يقترح إطار تنظيمي نوجزه فيما يلي:

✓ **أولا على *مستوى المنظمات الصغيرة و المتوسطة*** خلية اليقظة مشكلة من فرقة صغيرة بحيث يسهل حجم المنظمة إتصالها مع المستخدمين العاملين و أصحاب الوظائف و إذا كان الجو الاجتماعي جيد لا يوجد مانع من أن تكون الخلية تحت السلطة المباشرة للمديرية العامة و تلعب دور الواجهة بين النظرة الإستراتيجية للمنظمة و المناورات التكتيكية و بالتالي التنظيم الإداري يكون على الشكل الذي يوضحه الهيكل التنظيمي التالي:

شكل رقم 42: تنظيم خلية اليقظة في المنظمة الصغيرة و المتوسطة



Source : Philipe Baumard, opcit, p 151.

✓ **ثانيا على *مستوى المنظمات ذات الحجم المتوسط*** والتي تمارس نشاطها عموما وفق هيكل تقني و من الحكمة عدم إغراق خلية اليقظة ضمن الهيكل التقني لأنها تصبح قوية و نافذة بسلطتها مما يؤدي إلى ثقل فعاليتها و يستحسن أن لا تكون هذه الخلية فوق الهيكل التقني لأنها تكون ضحية الصراع بين المديرين و الوظائف و في هذا السياق يقترح (Baumard[2]) حالتين لهذا الصنف من المنظمات :

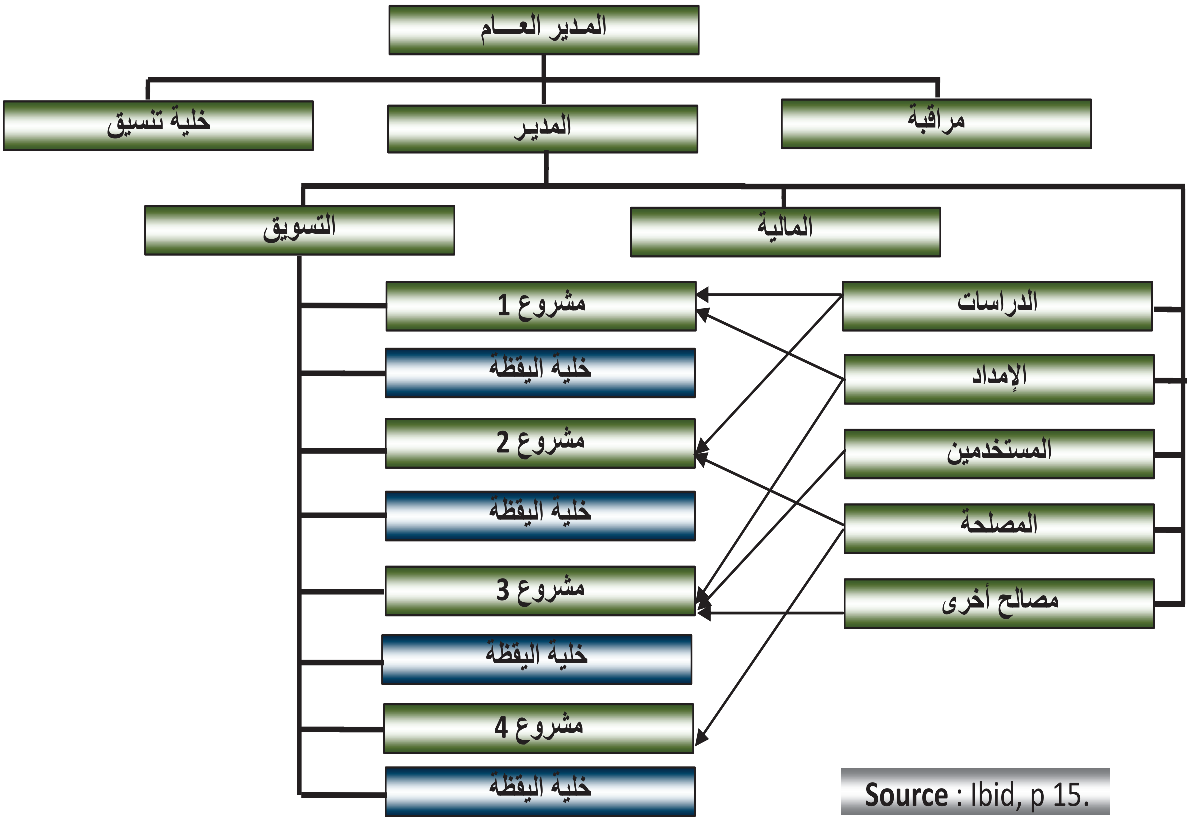
1.2) تقوم المديرية العامة بتنسيق النشاطات الخاصة بوظيفة اليقظة و تعين ضمن فريق المديرية مجلس دائم مكلف بمتابعة و التنسيق لكل نشاطات اليقظة. و تستعين المنظمة بخبراء خارجين لقيام بأعمال اليقظة عندما تكون المنظمة في حاجة إلى نظام اليقظة بطريقة إستثنائية (كالحماية من دخول مرتقب لمنافس جديد مثلا) و يبرر بومار إختيار الإستعانة من الخارج بالرغم من التكلف بالنظر إلي ما توفره من وقت ليخصص في التحليل.

2.2) اليقظة تكون على شكل مشاريع ضمن وظائف و نشاطات المنظمة و على مستوى كل مشروع خلية يقظة مع تنظيم خاص و تعيين المنسق لكل هذه المشاريع. و لكي يتم متابعة تقدم مشاريع اليقظة يتحتم إعداد لوحة القيادة و التي تبرز تقدم عمليات اليقظة حسب كل مشروع و تنظم اليقظة ضمن الهيكل التنظيمي الموضح في الرسم التالي:

---

[1] Philipe Baumard, opcit, p 151.
[2] Ibid, p 152.

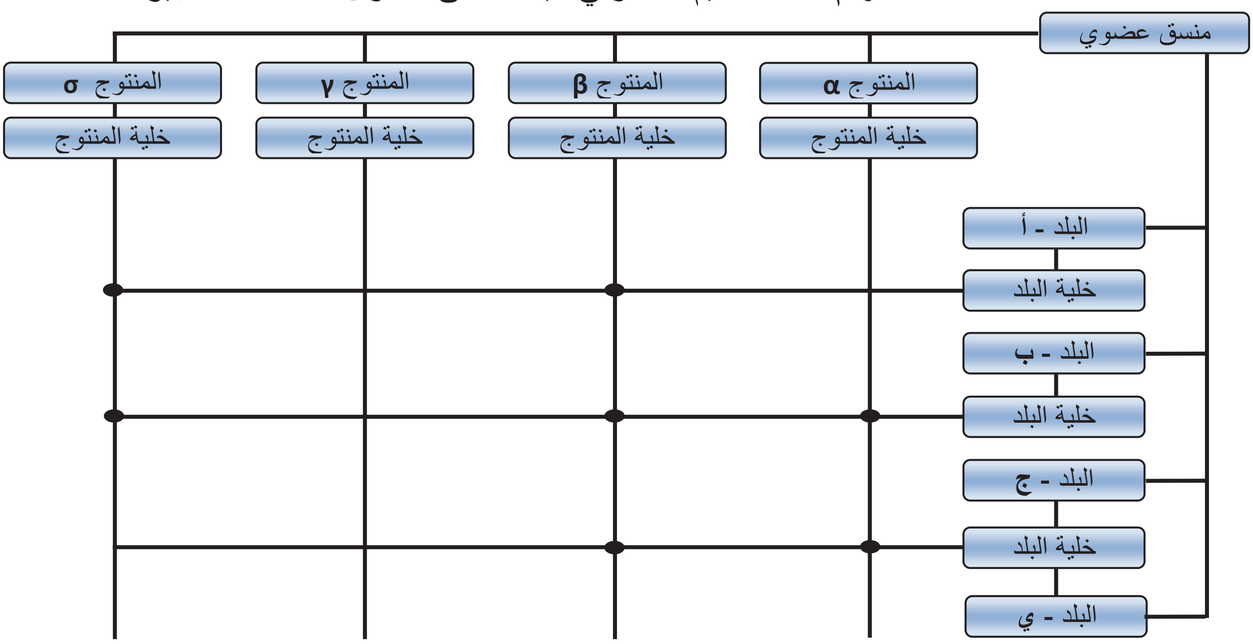
شكل رقم 43 : الهيكل التنظيمي الخاص بالمنظمات المتوسطة (حسب المشاريع)



Source : Ibid, p 15.

✓ **ثالثا** على مستوى المنظمات الكبرى من الواضح بأن التنظيم الهيكلي الخاص بالمنظمات المتوسطة لا يلائم مع المنظمات الكبيرة العالمية لأنه يصعب عليها تنسيق المشاريع لكل فروعها لتتوصل إلى نظرة موحدة عن محيطها. دور اليقظة في المنظمات العالمية يجب في أن يساعد على تحسين الرؤيا المحلية لتوصل إلي منتوج شامل تقبله كل الثقافات و التوصل إلي التكيف الأمثل و يقترح بومار تنظيم اليقظة على شكل مصفوفات اليقظة و الموضحة في الهيكل التنظيمي التالي :

شكل رقم 44: تنظيم مصفوفي لليقظة على مستوى المنظمات الكبيرة



Source : Philipe Baumard, opcit, p 155.

يرى (Baumard) أن إدارة هذه المصفوفة تنظم من خلال المواجهة بين النظرة للمنتوج و البلد و للمديرية المكلفة بالإنتاج بحيث يتم مطالبة كل خلية منتوج بإعداد نظرة عمودية للمنتوج من تصميمه إلى تسويقه في الدول المتواجدة فيها المنظمة و من جهة أخرى مديريات كل بلد مطالبة بتقديم للمنسق نظرة البلد حتى تأخذ بعين الإعتبار في تحليل كل المنتوجات المتواجدة في منطقتهم كما تقوم خلية بالتنسيق و تؤطرها هيئة تنسيق مركزية لتنشيط و المتابعة و هيئة المراقبة لضمان التأمين على المعلومات المتداولة و المخزنة.

الاقتراحات الخاصة بتنظيم اليقظة الإستراتيجية التي قدمها (Baumard) تدخل في إطار التنظيم الرسمي الذي تتبناه المنظمات كما قد تمارس اليقظة على مستوى المنظمة في إطار غير رسمي (أفراد يقومون بنشاطات اليقظة و قد تأخذ الطابع الشكلي أو الطابع الغير مسرح به) كما يمكن أن تحتوي في نفس الوقت على تنظيم رسمي و غير رسمي مثل ما أشارت إليه (Guechtouli[1]) لأن المنظمة أمام تساؤلات الخاصة بطريقة التنظيم لنشاطات اليقظة و الفاعلين المعنين بهذا النشاط و بالدعائم الإدارية الخاصة به.

اللجوء إلى إدماج اليقظة كخطوة أولى على مستوى المنظمة في إطار رسمي يعني بأن المنظمة تعرف مسبقا حاجتها و ضبطت أهدافها و الأفراد المعنين بسيرورة اليقظة (تعين اليقظين و معرفة المعلومة التي بحاجة إليها المنظمة) و هذا ما يتناسب مع ما جاء به (Pateyron[2]) بحيث عندما يتم إعطاء الطابع الرسمي لسيرورة اليقظة فيقابله وجود إجراء محدد مسبقا و الذي يتوافق مع إشكاليات معروفة قد تم تحليلها بدقة. و يرى (Hermel) بأن تنظيم اليقظة في إطارها الرسمي تأخذ شكلين مختلفين و هما المركز (concentrée) و الموزع (répartie/éclatée) بحيث في الحالة التي تكون الهيئة المكلفة بسيرورة اليقظة مركزة (structure concentrée) فيكون اليقظ أقرب من الإستراتيجية و تشمل مجموعة من الأفراد الذين يعملون بصفة دائمة و تتمركز على مستواهم المعلومة الخاصة باليقظة و عملية النشر و يتمحور التنظيم حول خلية اليقظة (أو عدة خلايا) و التي لها علاقة بالإستراتيجية و الإدارة الإستراتيجية[3]. أما الشكل الثاني و الخاص بالهيئة الموزعة (répartie) و تفضل مجموعة من الأفراد الذين يعملون بصفة غير مستمرة مع منشط (الذي لوحده يعمل بصفة مستمرة) و الذي تتمركز على مستواه المعلومة الخاصة باليقظة و يتم الإعتماد على الأفراد حسب كفائتهم و خبرتهم مع المشروع المسند إليهم و بالتالي تكون اليقظة بالمشروع. أما في حالة ممارسة اليقظة بصفة غير رسمية و التي تتناسب مع عدم وجود أي إجراء إداري بحيث كل معنى باليقظة يقرر الطريقة التي ينظم فيها اليقظة حسب تفاضلاته و كفائته في هذه الحالة تتفرق اليقظة في المنظمة و مركزيتها مرتبط بنوع التنظيم في المنظمة

و لما يولي الإهتمام بالفاعلين أكثر من التنظيم فيبرز التنظيم الشبكي لليقظة و الذي أشار إليه العديد من الباحثين و من بينهم (Martinet & Ribault[4]) اللذان أشادا بنشاطات اليقظة التي تنسقها فرقة من المختصين الذين ينشطون ضمن شبكة مراسلون كما إقترح جيلاد[5] تكوين شبكة للموارد البشرية المتعددة التخصصات داخل و خارج المنظمة و التي يكونون فيها اليقظين متحمسين لنشر معلومة اليقظة.

---

[1] Manel Guechtouli, comment organiser un système de veille stratégique?, Symposium d'analyse et de réflexion sur les modèles, méthodes et ingénierie de l'intelligence competitive, 25-26 novembre 2009, Villa Kerylos, France, p 16.
[2] Pateyron Emmanuel, Encyclopédie de gestion, Economica, Paris, 1997, p 3468.
[3] Manel Guechtouli, opcit, p 7.
[4] Martinet B & Ribault J.M, veille technologique, concurrentielle et commerciale, Edition d'Organisation, Paris, 2ème Edition 1989.
[5] Gilad Benjamin, competitive intelligence: what has gone wrong?, across the board, october 1995, Across the Board, october, vol. 32, Edition 9, 1995, p 5.

أما في حالة ممارسة اليقظة بصفة رسمية و غير رسمية في آن واحد فنشير إلى التجربة التي أشارت إليها (Guechtouli[1] لمنظمة التي تعمل فيها خلية اليقظة بصفة رسمية داخل المنظمة و تحمل إسم ذكاء التسويق و القليل في المنظمة من يعرف المسؤول عن هذه الخلية و المراسلين الذين يعملون معه مهما كان إطار تنظيم اليقظة (إعطائه الطابع الرسمي أو الغير الرسمي) فقد ينجر عن ذلك محاسن و عواقب و التي إستلهمتها (Guechtouli) من (Gilad[2]) و التي لخصها في الجدول التالي:

جدول رقم 17: المزايا و العواقب لنظام اليقظة الرسمي و الغير رسمي

طابع الممارسة	المزايا	العواقب
اليقظة الإستراتيجية الرسمية	- تحديد الأهداف حسب الحاجيات (الإدارة الإستراتيجية). - إزالة التكرار و تساعد الفاعلين على الإنتباه. - تمركز المعلومة و تسهل تقيمها و نشرها.	- مكلفة عند وضعها (تتطلب الصيانة و التكوين و يصعب تقييم إسترجاع الإستثمار). - نظام صلب لأنه مفروض من الإدارة و يصعب تقييمه من حيث الأداء. - يشجع جمع المعلومة دون ضمان نوعيتها.
اليقظة الإستراتيجية الغير رسمية	- غير مكلفة عند وضعها (غياب صيانة و تكوين و التربصات). - لا يوجد ضغوط إدارية (غير إلزامية). - تخترق التنظيم. - النوعية تغلب الكمية في غياب ضغوط هرمية.	- تكرار المصادر و المعلومات. - غياب و ظيفة مركزية لتقييم و توثيق المعلومة. - لا يوجد نظرة إستراتيجية مع عدم التحديد النظامي للحاجيات و الأولويات. - متعلقة بمشيئة العامل. - البحث عن المعلومة غير مهيكل و النشر يكون عادة عشوائي.

Source : Guechtouli Manel, opcit, p 6.

و في إعتقادنا فإن التنظيم المركزي و الرسمي لجهاز اليقظة ضمن هيكل تنظيمي و الذي بموجبه تسند صلاحيات تتمثل في تزويد كل مصالح المنظمة بالمعلومات المطلوبة و إلفات الإنتباه لكل ما هو جديد في المحيط . التنظيم المبسط لجهاز اليقظة يبقي النموذج الأمثل و الذي يمكن الجهاز من لعب الدور و من تعظيم الأداء.

و بالنظر إلي الجوانب الخاصة بالسرية التي تكتسها القرارات الإستراتيجية و في بعض الأحيان يتطلب الأمر السرعة في القرار أو الحسم فيها فنري قرب جهاز اليقظة من المدرية العامة قد يزيد من فعاليته و يجعله يتفادى العوائق البيروقراطية التي قد تعطله في عمله اليومي كما يستحسن في هذا القرب من أن يكون في المصلحة المكلفة بضبط و متابعة الإستراتيجية عندما تكون المنظمة من حجم متوسط أو كبير و تكون في مصلحة المحاسبة عندما تكون المنظمة من الحجم الصغير بالنظر إلي خصوصيتها العائلية.

أما تعداد فرقة اليقظة فيبقي رهينة حجم المنظمة و القطاع التي تنتمي إليه و الموارد المالية التي بحوزتها و التي تفصل في الموارد المادية و البشرية المسخرة.

---

[1] Guechtouli Manel, opcit, p 10-11.
[2] Gilad B, the role of organized competitive intelligence in corporate strategy, Columbia Journal of World Business, winter, 1989, p 67.

المطلب 4 : بعد التغيير

كان يعتقد في السابق بأن محيط المنظمات يمكن تقديره لأن كان الطلب أكثر من العرض و المنافسة مقيدة و أن نجاح المنظمة مرهون بتكييف القدرات لمتطلبات المحيط[1] مما يتوخى عنه تعديل الإستراتيجية سوي من حيث المحتوى. نموذج (Ansoff) الذي بلوره في 1965 قبل الأزمة البترولية أشار بأن التغير يمكن تخطيطه و دل (Lebraut[2]) إلي أن وتيرة التحول الإستراتيجي أصبحت تتسارع مما يجعل التنقل إلى إستراتيجية مناسبة بالمعقد لأنها تدمج الغير متوقع و بالتالي التغيير الإستراتيجي.

التغيير في الموسوعة يفسر بأنه تحول من وضعية أصلية إلى وضعية إنتقالية (تطور أو تراجع) و ذكر (Crozier & Friedberg[3]) بأن التغيير قد حددته النظريات الماركسية والبيرالية كمرحلة منطقية و لا مفر منها لتطور أو لفرض نموذج تنظيمي إجتماعي أفضل لأنه أكثر عقلانية أو كنتيجة طبيعية لصراع بين الأفراد . و يشير الباحثان أيضا بأن التغيير أمر غير طبيعي و لكن هو قبل كل شيء إبداع و إختراع و إكتشاف و بناء الإنسان و بالتالي يعتبر مشكل.

بالنسبة (Gioia & Chittipeddi) يعني التغيير على مستوى المنظمة بالمحاولة لإعادة النظر في الطريقة المعتادة في التفكير والفعل[4]. وتم وصف التغيير بالتحول الجذري و العميق و الأساسي أو العام و يوافق قطيعة أو تعديل يمس المكونات الأساسية للمنظمة و هي: الهيكل و الإستراتيجية و النشاطات والسيرورات الأساسية و نمط الحاكمية والإدارة والثقافة. و أشار (Mintzberg) و الأخرون إلي أن التغير يخص الإستراتيجية (النظرة و الموقع والبرامج و المنتوجات) و يخص المنظمة (الثقافة و الهيكل و الأنظمة والأشخاص)[5] . التغيير بالنسبة إلي (Guilhon[6]) يعني تحول الهياكل و الكفاءات و عند (Miller[7]) و الأخرون فهو عبارة عن إعادة التوجيه في الإستراتيجية و الهيكل و الثقافة. أما عند (Bacharach) و الآخرون[8] فالتغيير يتضمن إعادة هيكلة جذرية و يخص الثقافة و نمط الإدارة و العادات والكفاءات على على المدى الطويل.

---

[1] Véronique Baptiste, le statut de l’auto-évaluation dans la démarche de changement d’accréditation hospitalière, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Jean Moulin, Lyon 3, 2003, p 123.

[2] Lebraut S, changement de stratégie-changement stratégique-stratégies de changement et stratégies de transformation, Études et documents, Série "Recherche, Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille, IAE, Centre d'Études et de Recherche sur les Organisations et la Gestion, W. P. n° 458, sept , 1996, p 3.

[3] Crozier M & Friedberg, l’acteur et le système, Edition du Seuil, Paris, 1992, p 383

[4] Souad Kamou-Chouk, opcit, p 38.

[5] François Champagne, la capacité de gérer le changement, étude n° 19, Commission sur l’avenir des soins au Canada, Université de Montréal, Canada, novembre 2002, p 8.

[6] Guilhon A, le changement organisationnel est un apprentissage, Revue Française de Gestion, septembre-octobre, n° 120 , 1998, p 101.

[7] Miller D, Greenwood R & Hinings B, miser sur le chaos créateur ou évoluer dans la continuité : le schisme entre les perspectives normative et universitaire du changement organisationnel, Gestion vol 24, n° 3, p 158-164, 1999 (version anglaise: creating chaos versus Munificent momentum, Journal of Management Inquiry, vol 6, n° 1, p 74.

[8] Bacharach S.B, Bamburger P & Sonnenstuhl W.J, the organizational transformation process: the micro politics politics of dissonance reduction and the alignment of logics of action, Administrative Science Quarterly, vol 41, 1996, p 491.

بينما إستنبط (Gleick) التغيير من نظرية الفوضى والتعقيد فالمنظمات عبارة عن أنظمة معقدة ومكيفة و تتغير من الترتيب والتنظيم إلى الفوضى[1]. و تعتبر الأبحاث الخاصة بالإبداع التغير على أنه إدراج فكرة أو سلوك جديد في المنظمة و قد يخص أيضا المنتوج والخدمة و التكنولوجية والبرنامج والسياسة أو السيرورة[2].

أما التغيير التنظيمي عند (Bartoli & Hermel[3]) من حيث المحتوى يعني تعديل أو إلغاء جانب (أو نظام عمل جماعي) أو عدة جوانب أو مجموعها على مستوى المنظمة. كما يعرف التغيير التنظيمي بالترتيبات التنظيمية التي تقود سير منظمة و تفاعلها مع المحيط بغية تحسين أدائها و فعاليتها و إحراز تقدم إتجاه الأهداف المنشودة .

و ميز (Guilhon) بين التيارات الثلاثة التي تعرف التغيير[4]:

✓ تعريف حسب الديمومة (التغيير عند (Watzlawick) هو مرور من مستوى إلى مستوى أعلى الذي يتضمن تحولات و قفزة و عدم الاستمرارية أو تطور ذات أهمية)[5].

✓ تعريف من حيث نظرة الفاعلين و المكونات (التغيير بالنسبة إلي (Collerette & Delisle) يناسب كل تحول من وضع إلى أخر الملاحظ في المحيط و الذي له الطابع الدائم نسبيا[6] و بسيطا تعريف التغيير التنظيمي (Denis & Champagne) على أنه إدخال على مستوى المنظمة مسلك (procédé) تقني أو إداري.

✓ تعريف من حيث الأهداف المنشودة و على العموم هذه الأهداف تناسب التطور أو البقاء[7].

و نشير بأن النظريات التنظيمية تبرز التغيير وفق تيارين متعاكسين بحيث يعتمد التيار الأول مفهوم الحتمية (contingence) و يعتبر بأن التغيير تفرضه العوامل الخارجية و ضغوطات المحيط و أن التكييف يصمم كجواب غير ممانع (passive) و غير قصدي من المنظمة (رد فعل المنظمة التكيف أي التغيير للإيجاد مكانها المناسب أو تزول). أصحاب هذا التيار يشيرون إلى طبيعة الدعائم التي يرتكز عليها التكييف (الدعائم عند الباحثة (Woodward[8]) تخص التكنولوجية وعند (Burns & Stalker[9]) تخص وتيرة الإبداع وعند (Lawrence & Lorsch[10]) تخص التمايز والإندماج و عند (Chandler[11]) ترتكز على الإستراتجية) و أما عند (Cyert & March) التغيير ينتج عن تراكم المشاكل و لا تتغير المنظمة بصفة هامة إلا إذا تحتم عليها القيام بالتغيير للبقاء (عند الأزمة)[12].

---

[1] François Champagne, opcit, p 19.
[2] Ibid, opcit, p 8.
[3] Brassard André, adaptation , transformation et stratégie radicale de changement, Revue des Sciences de l'Education,, vol 29, n° 2, 2003, p 255.
[4] Isabelle Franchisteguy, gérer le changement organisation à l'hôpital: des diagnostics vers un modèle intégrateur, thèse de doctorat en sciences de gestion, université Jean Moulin, Lyon 3, France, 2001, p 20.
[5] Isabelle Franchisteguy, opcit, p 20.
[6] Ibid, p 20.
[7] Ibid, p 20.
[8] Woodward Joan, Industrial organization : theory and practice, Oxford University Press, 1965.
[9] Burns T & Stalker G.M, the management of innovation, Tavistock, London 1961.
[10] Lawrence P & Lorsch J, adapter les structures de l'entreprise, Edition d'Organisation, Paris, 1967.
[11] Alfred Chandler, strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise, the MIT Press, Cambridge Mars, 1962.
[12] Véronique Baptiste, opcit, p 128.

أما التيار الثاني المعاكس الذي يحمل تسمية الإرادية (volontariste) فيعتبر بأن التغيير قضية إرادية و إستثنائية للأحداث و تخص الفاعل و يسلط هذا التيار الضوء على الدور الطلائعي الذي يلعبه المديرين بإعتبارهم المحركين للتغيير داخل المنظمة.

و بعد إطلعنا على عدة بحوث الخاصة بالتغيير توصلنا إلي أن التغيير يمكن من أن يأخذ الطبيعتين باعتبارهما متكاملتان أو إحداهما أي:

- ✓ التنقل من وضع إلى آخر و الذي يفترض تحولات داخل النظام أو الهيكل و يخص الداخل فقط (تحول العناصر المكونة للنظام) بدون تأثير أو تعديل خارجي أو العلاقات مع الخارج (المحيط) و يبقى النظام ثابت بالنسبة لكل العناصر الخارجية (أي تغيير يأخذ مكانه في نظام معين و الذي يبقى ثابت).
- ✓ المرور من تحول إلى آخر أي تغيير شامل ليس لوضع و إنما لسلوك و يخص تغيير النظام و مستوى القواعد التي تحكم الهيكل و نظامه الداخلي ويعتبر قطيعة (عدم الاستمرارية).

فا النظريات المفسرة لتغيير العديد منها تواجه بين الطبيعتين من التغيير تحت تسميات مختلفة مثل ما أشار إليه (Romanellie & Tushman[1] بنظرية التوازن المنتظم (punctuated equilibrium theory) و يخص يخص تغيير الجدري* (التغيير يمر على مرحلتين الأولى يكون التغيير ضمن سيرورة تكيف تدريجي للمنظمات و في المرحلة الثانية التغيير يكون ضمن سيرورة متقطعة و ثورية) و الذي تحدث عنه (Pettigrew[2]) و سماه بالتزايدي (incremental) أو التطوري (بالدرجة الأولى أو الثانية حسب توضيح (Watzlawik) و الأخرين فالأول يمكن النظام من إبقاء التوازن و التعديل يحدث داخل النظام و الذي يبقي بدون تغيير و الثاني يخص النظام بحد ذاته و الذي يتغير برمته[3]) أو التغيير المزدوج (النوعي و الجزئي) و الذي فسره (Miller D & Friesen)[4] بي (Piece meal: تغيير تدريجي خطوة بخطوة في تعديل الهيكل) و (quantum : التغيير الذي يؤدي إلى تغييرات عميقة في الهيكل التنظيمي في مجال وقت ضيق) و عرضا (Weick & Quinn[5] التغيير العرضي (épisodique) و عرف بأنه مبادرات لغرض التغيير و المحددة بوضوح وبطريقة إدارية و تهدف عادتا إلى تحويل سير المنظمة بطريقة خاصة وفي آجال قصيرة و التغيير المستمر و الذي يشير إلى الطابع التطوري.

كما فسر الباحثون التغيير من حيث الأصناف و الأشكال المتعددة التي يأخذها و ذلك حسب اختصاصاتهم و من نبرز أهمها في الجدول التالي:

---

[1] Romanellie E & Tushman M organizational transformation As punctuated equilibrium: an empirical test, Academy of Management Journal, vol 37, issue 5, 1994, p 1145.

* تطور المنظمات يتميز بفترات طويلة من الاستقرار النسبي و تقوم من خلاله المنظمات بتغيرات ذات نطاق ضيق حتى تحافظ أو تعزز التناسق الداخلي وتتكيف مع متطلبات المحيط لتحسين فعاليتها ثم تتراكم هذه التغيرات بصفة تدريجية مما يزيد من جمود المنظمة (التطوير المقارب "convergent "). هذا التطور تتخلله فترات من التغيرات القصيرة والهامة والمتقطعة و المسماة بالتحولات والتي تتم عادة بصفة عنيفة وسريعة و التي تمثل القطيعة و ينتج عنها إضطرابات على مستوى المنظمة ويصبح التغيير ثوري.

[2] Pettigrew AM, the awakening giant: continuity and change in imperial chemical industries, oxford, England, Basil Blackwell, 1985.

[3] Véronique Baptiste, opcit, p 134.

[4] Miller D & Friesen P, momentum and revolution in organization adaptation, Academy of Management Journal, vol 23, 1980, p 591-614.

[5] Weick K.E & Quinn R.E, organizational change and development, Annuel Review of Psychology, vol 50, 1999, p p 361-386 .

جدول رقم 18 : أصناف التغيير

الصنف	التعريف
التغيير الجزئي و الكلي	بحيث التغير الجزئي يخص الأفراد أو تعديلات طفيفة بينما التغيير الكلي يعني التغيير في المسائل الإستراتيجية و التنظيمية (كالهيكل التنظيمي، الإستراتيجية من حيث التموقع و الأنظمة و كل ما يتعلق بالثقافة و أنظمة القيم و الريادة و السيرورات)[1].
التغيير التدريجي	التغيير الجزئي و يدخل ضمن التغيير الكلي[2] أو يمس بعض عناصر المنظمة[3].
التغيير التزايدي (incrémental)	تغيير بواسطة لمسات متتالية و بطريقة إرادية [4]
التغيير الظاهر أو العفوي	تنفيذ مجموع الأعمال بطريقة عفوية و طبيعية لحل المشاكل
التغيير المخطط	يخطط لتغيير لاستباق المشاكل أو الوصول إلى ميزة أو للاستجابة إلي تحديات أو فرص جديدة أو مواجهة صعوبات ممكنة مستقبلا أو بهدف التحسين و التي تفترض سلسلة من النشاطات الموجهة نحو تغيير الهيكل و الأفراد و الطرق. و تنطوي عن هذا التغيير 3 مناهج وهي[5] ***طريقة الأنظمة*** (تحمل المنظمة خمسة متغيرات متفاعلة يمكن أن تكون بمثابة نقطة محورية لتغيير: المستخدمين و المهمة و التكنولوجية والهيكل و الإستراتيجية) و ***البحث بغرض الفعل*** (ترتكز على حل المشاكل والانشغالات ضمن سيرورة تعتمد على جمع المعطيات للقيام بالتغيير بطريقة معبرة بحيث تنشر على كل المستخدمين المعنيين عن بغية التغيير. هذا الأسلوب يعتمد التغيير على تشخيص دقيق للوضعية الراهنة و ينطوي عنه مشاركة المستخدمين في عملية التغيير) و ***التطور التنظيمي*** (تغير يتم إدارته ذاتيا و يشارك فيه المعنيين ويرتكز على سيرورة جماعية لجمع معطيات التشخيص مع محاولة تغير النظام برمته مع أهميه للحل الفوري للمشاكل و تطور المنظمة على المدى الطويل).
التغيير *التفاعلي* أو الاستباقي (proactif on réactif)	التغيير التفاعلي يكون نتيجة لرد الفعل على الضغوط التي تسببها المصادر الخارجية كالمنافسة و التكنولوجية أو التشريع حتى تضمن بقاء المنظمة. أما التغيير الإستباقي ينجم عند توقع مشاكل أو توجهات في المستقبل و تستعد لها من خلال إجراءات إستباقية مصممة لتكيف مع التغيرات المنتظرة مع المحيط.
القسري أو التكويني	التغيير القسري يركز على هدف بغض النظر عن الجهات الفاعلة في سيرورة التغيير (ليس للفاعلين خيار آخر و ليس لهم تدخل في أخذ القرار و لكن مكلفين بتنفيذ التغير المقرر). فعند ملاحظة إختلالات ولمواجهة الرهانات تقوم المديرية بتحريات (تحليل الخلل، التقييم...إلخ) و تقترح نموذج جديد لتنظيم و الذي يمثل الحل الأمثل لمعالجة الوضعية. أما إذا كانت إجراءات التغيير تعترف بدور الفاعلين في التغير و بطريقة إرادية و ضمن سيرورة و تمكنهم في الميدان من تحديد متى يكون نافع تجسيد التغير فيعتبر التغير تكويني (الجهات الفاعلة لها قدرة القرار) و يسمى أيضا بالتغيير التساهمي.

[1] Eldredge N. & Gould S.J, punctuated Equilibria: an alternative to phyletic gradualism (in Models in paleobiology, sous la direction de T.J.M Schopf, San Francisco, Freeman Looper, 1972, p 134-142.
[2] Eldredge N. & Gould S.J, opcit, p 104.
[3] Miller D & Friensen P, momentum and revolution in organizational adaptation, Academy of Management Journal, vol 23, n° 4, 1980, p p 591-614.
[4] Quinn J.B, stratégies for change: logical incrementation, Sloan Management Review, 1989.
[5] Hellriegel Don & Slocum John Woodman, mangement des organisations, Edition de Boeck université, 3ème édition, 1996 .

التغير المنصوص و المبني	التغير المنصوص و يتميز بنظرة واضحة للمستقبل و المحتوى بحيث عملية التغير و محتوي التغيير عبارة عن نتيجة للبحث عن الحلول المثلى لمشاكل التي تم تحديديها مع إعطاء معنى لنظرة الجديدة. يتوجه عمل التغيير من المستوى العام (كل المنظمة) إلى المستوى المحلي (حمل الأفراد على تغيير سلوكهم). أما التغيير المبني فيهتم بالأفراد و بالسيرورات و يتميز برؤية غير واضحة للمستقبل (صعوبة تقدير السياق الداخلي و الخارجي) كما أن مشروع التغيير لا يتضمن المحتوى و إنما سيرورة (الإجراءات الواجب القيام بها و السلوكيات المنتظرة لتغيير الفعلى). هذا التغير يدخل ضمن مسار يجب إتباعه ليحدث التغيير فعليا (فهم المشاكل للحل و يتطور مع بروز نظرة لتنظيم الجديد في إطار سيرورة غير منتهية و متزامنة و التي تمكن من التوصل إلى نظرة جديدة التي يتم بنائها تدريجيا حتى تصبح رسمية و تعرف إستقرارا) [1].

المصدر: من إعداد الباحث

مهما إختلفت أشكال و أصناف التغيير بإختلاف الباحثين، إلا أن هناك إجماع فيما يخص المراحل التي تمر بها سيرورة التغيير بحيث تشير (Vandangeon-Derumez[2]) إلي ثلاثة مراحل و هي النضج* (maturité) و مرحلة الاقتلاع** (déracinement) و مرحلة التجذر*** (enracinement). كما يستلهم (Lewin[3]) سيرورة التغير من الكيمياء الصلبة بحيث يمر التغير على المراحل الثلاثة التالية:

✓ مرحلة الذوبان و تسمى باقتراح الوضعية و تناسب الفترة التي تبدأ فيه مجموعة أو شخص بإعادة النظر للمفاهيم أو العادات أو التصرفات. التغير غير مكتسب و لا يفترض التخلي عن السلوكيات أو التصرفات ولكن إقتناء بالأساس تصرفات أو سلوكيات جديدة و هي مرحلة مرنة و التفتح و التساؤلات.
✓ مرحلة الحركية وهو التلقين لنموذج جديد لتسيير وتجريب طريقة جديدة للقيام بالأشياء و تسمى أيضا بتعديل الوضع و هي فترة إنتقال و تحول في المواقف و واجهات النظر و الآراء، هذه المرحلة تجعل المنظمة تمر من سلوك إلى آخر أي إعتماد سلوك جديد.
✓ مرحلة إعادة التجميد يندمج التغيير في ظل طريقة التصرف أكثر فأكثر بعفوية للممارسات الجديدة إذا تطابقت مع أبعاد التصرف اليومي وأصبحت ضمن العادة وتسمى أيضا هذه المرحلة بغلق الوضع و تمكن من إستقرار التوازن الجديد وإعطاء الوقت اللازم لتوطيد و كسب السلوكيات الجديدة ونجاح هذه المرحلة تجعل التغيير دائم.

---

[1] Vandangeon-Derumez Isabelle, changement prescrit et changement construit : la conduite des processus de changement et les logiques d'action sous-jacentes, 15ème Conférence Internationale de l'Association Internationale de Management Stratégique, Paris, mai, 1995, p 8, 9 et 10.

[2] Vandangeon-Derumez Isabelle, opcit, p 5.

* تتميز مرحلة النضج بظهور وعي حقيقي عن ضرورة التغيير و إعداد مشروع التغيير دقته نسبية و يتم إبلاغ محتوى هذا المشروع إلى كل المنظمة. في إطار التغيير المنصوص، بناء مشروع التغيير يرتكز على أدوات الإدارة في إطار التشخيص الداخلي و الخارجي مع رغبة المسيرين في رفع مستوى الوعي عن حاجيات التغيير و تعبئة الفاعلين لبناء إطار و محتوى التغيير.

** مرحلة الاقتلاع: ترغب الإدارة في نشر و إرساء المشروع الذي يتم تأطيره و التخطيط له مع مراقبة التنفيذ و يترك هامش صغير لمتعاملين مع إستخدام أدوات المرافقة من نوع "مرافقة التغيير" لتسهيل وضع التغيرات و أيضا أدوات "مواجهة" السلوك لمراقبة التنفيذ. قاعدة التغيير في الممارسة اليومية تفترض تقليص المبادرات التي تبرز للمتعاملين الذي يحاولون أن ينتسب إليهم مشروع التغيير و يغيرونه. تضع المنظمة ميكانيزمات إدارية (بينها نظم التخطيط و المراقبة) و الثقافية للحفاظ على الإطار الأصلي و المتجانس و تلجأ إلى أدوات مواجهة السلوك و تقييس التعلم الفردي في إطار المشروع.

*** مرحلة التجذر : الإدارة تريد تشجيع التجارب المحلية أي جلب الجهات الفاعلة تدريجيا إلى التغيير من خلال عملية التفاعل و المبادرات الفردية و الجماعية ويشارك المسيرون في السيرورة مع محاولة و تحديد إختيار المبادرات المحلية التي ترجح تحسين العمل اليومي (الروتيني) و التنظيمي مع تحفيزهم بواسطة أجهزة تنسيق خاص تتميز هذه المرحلة بأخذ زمام الأمور من قبل قادة التغيير للإضفاء الصفة الرسمية و فرض رؤية للإطار التنظيمي الجديد المبني محليا من طرف جميع الفاعلين في المنظمة و الذي يفترض إستقرار الوضع مع وضع المعايير لسلوك لغرض تثمينها و نشر الأفكار الجديدة و تعليم الأفراد (المرور من التعلم الفردي إلى التعلم التنظيمي لإرساء ممارسات جديدة في المجال التنظيمي الذي يناسب مراحل الشرعية و الترميز الخاص بنموذج التعلم).

[3] Lewin Kurt, field theory in social science: selected theoretical papers, New York, 1951.

لقد تناولنا في هذا المطلب التعاريف الخاصة بالتغيير و أشكاله بغرض فهمه و لكن علاقة الذكاء الإقتصادي مع موضوع التغيير تكمن في أن الذكاء الإقتصادي يهتم و يتابع بكل ما يحدث في محيط المنظمة و لا سيما ما يجري من تغيرات (مثل تصرف جديد من قبل المنظمات أو في السوق أو رد فعل إستباقي أم متأخر عن سلوكيات ...إلخ) و بالتالي في إعتقادنا بأن كل ما يحدث من تغيرات في المحيط يصبح من إهتمامات الذكاء الإقتصادي (مراقبة التغيير تدخل في مجال اليقظة و إدخال التغيير في المحيط يدخل في مجال التأثير). إدراج الذكاء الإقتصادي ضمن أدوات الإدارة الإستراتيجية يفرض على المنظمة التصرف و هو التكيف و بالتالي إحداث تغير على مستوي المنظمة و قد يأخذ عدة أشكال (تغير تزايدي أو إستباقي أو ثوري ...) و هذا ما يجعلنا نستنتج أيضا بأن الذكاء الإقتصادي من أدوات إدارة التغيير الإستراتيجي. مراقبة تغير في المحيط ينتج عنه تغير في تصرفات المنظمة و هذا يعني القيام باليقظة و الإهتمام بالتغيير في الهيكل التنظيمي عند المنافسين و التعيينات الجديدة للمديرين لقيادة التغيير أو إحداث تغيير إستراتيجي مما يفرض على المنظمة قيادة التغيير الإستراتيجي على مستواها مع إدارة مقاومة التغيير وهذا ما نوجزه فيما يلي:

1)*قيادة التغيير:* (Crozier & Friedberg) أبرزا بأن قيادة التغيير تمر عبر التعلم من الأشكال الجديدة في العمل الجماعي أي الطرق الجديدة للتفكير و التعاون بحيث يصبح البعد الأساسي في كل سيرورة تغيير هو التعلم (الاكتشاف و الإبداع و الاقتناء من طرف الفاعلين المعنيين بنماذج عقلانية جديدة لأنماط جديدة من التفكير) أي قدرات جديدة جماعية[1]. مختلف المفاهيم التي تناولت قيادة التغيير حسب (Jaujard[2]) يمكن جمعها ضمن مفهومين الأول يخص عمل متقطع لمعالجة الأزمات (تغيير مسجل في زمن قصير) و الثاني يخص سيرورة بناء مستمر (في زمن أطول). و هذا يتطلب :

✓ تفعيل إستيعاب (faire assimiler): نموذج يتم بناؤه مسبقا (préconstruit) من طرف كل أعضاء المنظمة و يخص مواجهة عائق خارجي يهدد المنظمة و بالتالي يفرض التغيير. هذه المنهجية المعتمدة في تصميم إدارة التغيير، تتضمن إستيعاب من طرف الفاعلين النموذج المبني قبل التغيير. معتزم التغيير (القائد) يكتسب الشرعية لقيادة التغيير و يحدد الأهداف التي يجب بلوغها و على المتعاملين الآخرين بتنفيذ التغيير مع الالتزام بتحقيق الأهداف. هذه النظرة تفترض أن معتزم التغيير لديه كل المعلومات والمعارف والكفاءات اللازمة لتحديد الهدف ولديه السلطة على تحديد تفضيلا ته وفرض تنفيذ التغيير. هذا التغيير سماه (Mintzberg) و الآخرين[3] بالتغير الموجه و يتضمن سيرورة تحتاج إلى قائد (خط إرشاد). هذا التغيير يستند على دور القائد الذي يتواجد في سياق إقتصادي وتكنولوجي معين في تصميمه لتغيير و الذي يفرض على المنظمة (على جميع الأطراف الفاعلة) مما يدعو قائد المنظمة على توفير المواد اللازمة لتطبيق و في المقابل يصبح التغيير بمثابة رقابة تنظيمية و الفاعلين حسب الذهنيات المختلفة قد ينظمون أو يعارضون التغيير. و نذكر بأن العديد من الباحثين مثل (Kanter) و (Nadler & Tushman) و (Kotter) أشاروا إلى أهمية القائد الرمزي و الكاريزمتي و الذي يرمز إلي إدارة التغيير من خلال نشر على مستوى المنظمة نظرة جديدة للأشياء[4].

---

[1] Véronique Baptiste, opcit, p 131.
[2] François Jaujard, de la conduite du changement organisationnel à la co-construction de rôle par la régulation des transitions d'acteurs, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Aix Marseille II, UFR des sciences économiques et de gestion, 2007, p 12.
[3] Mintzberg H, Ahlstrand B & Lampel J, transformer l'entreprise, Revue de Gestion Internationale, vol. 24, n° 3, 1999, p 122-131.
[4] Vas Alain, étude du pilotage d'un changement organisationnel majeur: le cas de Belgacom, Revue éditée par le Centre de Sociologie du Travail, de l'emploi et de la Formation (tef) de l'Université Libre de Bruxelles, n° 1-2/2000, Actes du Colloque du GREPO, Université Libre de Bruxelles, Bruxelles, permanences & mutations des organisations, du 20 au 21 mai 1999, p 91.

✓ التنشيط: يعتبر (Chandler[1]) التغيير على أنه بناء تدريجي و جماعي لتصورات الجديدة والتي ينجم عنها سلوكيات جديدة مما يتطلب قيم لقيادة التغيير و المتمثلة في التنشيط و هيكلة مختلف سيرورات التعلم و القدرات الجماعية الجديدة. فالتغيير المستمر يتميز بعدم المعرفة بدقة لتغيير و لكن معرفة الأهداف المنشودة فقط و يأخذ التغيير شكل سيرورة التعارض المستمر بحيث لا يكون الهدف والاختيار والاتجاه محل التفاوض ولكن الطريقة و شروط التنفيذ لوحدها قابلة للتفاوض. معتزم التغيير بدلا من أن يكرس المجهودات في هدف التغيير ومراقبة الوصول إلي الهدف فإنه يعمل على إنشاء ديناميكية التغيير من خلال قيادة مختلف سيرورات التعلم بطريقة تمكن من بروز التنظيم الجديد على كل المتعاملين بصفة تدريجية والسعي في الاستفادة من الحوافز والرهانات لصالح مختلف أعضاء المنظمة. يحدث التغيير على ومن الأفراد المعنيين و يتفاعلوا في وضعية العمل من خلال تنفيذ التغيير.

2) ***التغيير الإستراتيجي*** : إدارة التغيير يعني الاهتمام بالتغيرات الإستراتجية التي تحدث في المحيط أي كل تغير مهما كان حجمه ونوعه و الذي ينجر عنه آثار على المنظمة. التغيير يصبح إستراتيجي حسب ما ورد عن (Hafsi) والأخرين عندما يغير في أداء المنظمة من خلال تعديل في الإستراتجية أو في السيرورة (محتوى الإستراتيجية تكونها الأهداف ضمن تصور المنظمة لمحيطها وحسب مواردها وأما السيرورة فيقصد بها تنفيذ الإستراتجية وتحمل تسمية ميكانزيم الإدارة والتي تجمع عدة أنظمة كالمراقبة و القياس و المكافأة والتكوين والتوظيف) و كذلك تعديل في الهياكل أو تغير في القيم و في ثقافة المنظمة وينتج عن ذلك أداء تنظيمي معدل[2].

أعمال (Hafsi & Demers[3]) شرحت بأن التغيير الإستراتيجي يظهر كإجابة لعدم التوازن الداخلي (الإستراتجية) الخارجي (المحيط) بينما يرى (Tichy[4]) بأن التغيير الإستراتيجي يجند و يمس ثلاثة أنظمة (أنظمة تقنية و سياسية و ثقافية) و بالتالي مختلف التغيرات التنظيمية. و نتبنى في هذا البحث التعاريف الثلاثة التي قدمها (Hafsi & Fabi[5]) و الخاصة بالتغيير الإستراتيجي مع إبراز أهم جوانبه بحيث :

- ✓ التغيير الإستراتيجي هو تغيير التظاهرة (manifestation) و التي تأخذ أربعة أشكال تغيير القاعدة، تغيير تصور المنظمة لمحيطها، تغيير لطبيعة ونوعية الموارد التي بحوزتها وتغيير أهدافها على المدى الطويل.
- ✓ التغيير الإستراتيجي هو تغيير بحيث تعدل التظاهرة (manifestation) لأحد أهم الميكانيزمات الإدارة (الهياكل، الأنظمة والثقافة والقيم) والذي يؤدي إلى كسر التوازن الذي كان سائد من قبل لتعويضه بتوازن جديد.
- ✓ التغيير الإستراتيجي يخص التغيير إما في المحتوى (الأهداف، تقدير المحيط وطبيعة و توفر الموارد والدراية) و إما في السيرورة (الهيكل، الأنظمة، الثقافة والقيم) حتى يتعدل أداء المنظمة بصفة دائمة و ينظر إليه على أنه القطيعة من طرف الأفراد الأساسيين في المنظمة.

3) مقاومة التغيير تؤثر سلبا في تجاوز مراحل سيرورة التغيير و هذا الإشكال الخاص بمقاومة التغيير نجده عند العديد من الباحثين في العلوم الإجتماعية و من بينهم (Lewing) الذي يعتبر التغير كتوازن ديناميكي لقوى تتفاعل في إتجاهات متعاكسة (هناك مجموعتين من القوى الأولى تدفع باتجاه التغيير و

---

[1] François Jaujard, opcit, p 12.
[2] Jacob R, Rondeau A & Luc D, Transformer l'organisation, Collection Racine du Savoir, Revue International de Gestion, HEC Montréal, Canada, 2002.
[3] Hafsi Taïeb & Demers Christiane, le changement radical dans les organisations complexes: des éléments de comparaison et une généralisation, Montréal, Gaétan Morin Éditeur, 1989, p 187.
[4] Tichy N.M, managing strategic change: technical, political and cultural dynamics, New York, Wiley, 1983.
[5] Hafsi T & Fabi B, les fondements du changement stratégique, Montréal, les Éditions Transcontinental Inc, 1997.

الأخرى تسعى للحفاظ على الوضع الراهن و تقاوم التغيير[1]) و حسب (Bareil[2]) مقاومة التغيير التنظيمي تشير إلى رفض قبول التغيير وتتميز بسلوكيات تهدف إلى عرقلة التغيير أو إلى الضرر أو إلى وضع حواجز و أن من بين السلوكيات الخاصة بالمقاومة للتغيير نجد: الرفض، النقد الفوري والشكاوى والاحتجاجات والممارسات الموازية و اللامبالاة و الإشاعات والطاعة العمياء[3] بينما يربط (Kanter) مقاومة التغيير بالخوف من المجهول و القلق عن المستقبل و المخاطرة أمام الوضع الجديد[4]، بينما يرى (Argyris) بأن مقاومة التغيير تأتي من جهل العناصر الهامة في قيادة المنظمة[5]. فمن المفاهيم الخاصة بالتغيير الفرد و من طبيعته غير معارض لتغيير بل بالعكس يتغير كل يوم وبالتالي المقاومة للتغيير سببها عموما الخوف من إمكانية فقدان مكاسب يتسبب فيها التغيير و يصنف (Warner[6]) مقاومة التغيير إلى كل من المقاومة العمياء بحيث بعض الأفراد يخافون خوف كبير من المجهول فلا تتسامح مع التغيير و المقاومة السياسية وهي الأكثر شيوعا و تحدث عندما يعتقد الناس ضياع شيء (وضعهم أو عملهم أو ميزة ..إلخ) و المقاومة الإيديولوجية والتي تمثل التحدي الأكبر بحيث تعتبر بعض الأفراد بان التغيير لن ينجح.

و في الأخير نذكر بأن الإدارة الإستراتيجية للمنظمات ترتكز على فهم المحيط و تفترض رد الفعل المناسب و الذي يقوم حتما على:

- ✓ إرادة (volonté) في التغيير و الذي يأخذ الطابع الإستراتيجي لأنه مرتبط بضمان ديمومة المنظمة.
- ✓ إدارة (management) هذا التغيير الإستراتيجي.

و يمكن لذكاء الإقتصادي في أن يساهم في إدارة التغيير الإستراتيجي من خلال حراسة التغيير الحاصل في المحيط (السوق و المنظمات) و القيام بأعمال تحدث تأثيرات في المحيط ضمن إستراتيجية معتمدة و هذا ما نلخصه ضمن الشكل التالي:

---

[1] Véronique Baptiste, opcit, p 129.
[2] Céline Bareil, démystifier la résistance au changement: questions, constats et implications sur l’expérience du changement, Télescope, Revue d’Analyse Comparée en Administration Publique, vol 14, n° 3, 2008, p 90.
[3] Céline Bareil, opcit, p 91.
[4] Alain Vas, opcit, p 103.
[5] Véronique Baptiste, opcit, p 130.
[6] Burke W Warner organization change theory and practice, Collection Foundations Organizational Science, series Sage Publications Inc, London, 2002, p 94.

شكل رقم 45 : مساهمة الذكاء الاقتصادي في إدارة التغيير الإستراتيجي

إدارة التغيير بإستعمال الذكاء الاقتصادي

التأقلم مع المحيط ضمن سيرورة

قيادة التغيير

- إعداد إستراتيجية مقاومة التغيير
- وضع حيز التنفيذ التغيير
- إدخال التطوير و البحث
- تطوير السلوك الخاص بأسرار العمل و المهنة
- التشخيص التقني للأمن المعلوماتي
- تطوير الأمن المعلوماتي
- إدماج المتغيرات المفسر للإستراتيجية كالتغيير في الهيكل التنظيمي عند الأخرين.

التأثير على المحيط ضمن إستراتيجية

التأثير في المحيط

- توجيه الرأي العام
- تحسين الصورة
- القيام بالتحالفات و التكتلات
- نشر معلومات موجهة
- وضع عوائق تقنية و معلوماتية للدخول السوق
- إستغلال قرارات العدالة للصالح المنظمة.
- توجيه الرأي العام في صالح المنظمة و في مجال حماية البيئة و المقاييس و المعايير.
- الضغط على السياسيين للإعداد قوانين في صالح المنظمة.

مسح فرص المحيط

مراقبة التغيرات في السوق

- الإهتمام بنشاطات المناولين
- متابعة تطورات البحث الخاصة بالمواد الأولية
- مراقبة سلوك الزبائن
- مراعات نسب قدرات الإنتاج للمنافسين
- حراسة الموردون
- مراقبة الأسعار
- حراسة خاصة للتكنولوجيات
- القيام بصبر الشبكات الاجتماعية
- فهم طرق الشراء لدى المنافسين
- تحلیل توجه سوق العمل
- النظر في فرص شراء منظمات أو شراكة
- إدراك حواجز الدخول

مسح للتهديدات المنافسين

(مراقبة التغرات لدى المنظمات)

- متابعة التغييرات في النشاط و وتيرة الإنتاج
- مراقبة تنظيم الإجراءات أو سيرورة إنتاج جديدة لدى المنافسين
- متابعة إدخال إستراتيجية (منتوج - سوق)
- حراسة براءات الاختراع
- الإنتباه إلى التغييرات في التكنولوجيات المستعملة عند المنافسين
- مراعات كل ما يخص الهيكل التنظيمي الجديد أو قائد جديد عند المنافسين أو عن الموردين
- مراقبة الإختيارات الإستراتيجية (الإندماج- التحالف و متابعة التراخيص الممنوحة)
- الإنتباه إلى تطور الشروط النقابية.

الحماية و التأمين | **قاعدة المعطيات الإستراتيجية**

المصدر : من إعداد الباحث

المبحث الثاني : المحيط و المنظمة

المطلب 1 : فهم المحيط

الذكاء الإقتصادي يهتم بجمع المعلومة التي تشكل مورد إستراتيجي للمنظمة و مع هدفا تقليص عدم التأكد في القرار وجعله غير عشوائي[1]. فالمحيط[2] عبارة عن قطعة أو تمثيل جزئي و مشوه للمحيط الحقيقي (تصور الفاعلين للمحيط) و يرى (Denis) بأن للمحيط يرتبط بالفاعلين (الأفراد و المجموعات و المنظمات) و سيرورة من التفاعل و التبادل فيما بينهما[3]. و حسب (Duncan[4]) المحيط هو كل عامل: مادي أو إجتماعي الذي يؤخذ بعين الاعتبار مباشرة في سلوك صنع القرار للأفراد و المسير في المنظمة.

و يقترح (Mintzberg[5]) ثلاثة أبعاد للمحيط و يطرح لكل بعد تركيبة خاصة بالمنظمة بحيث يناسب المحيط المحيط الديناميكي هيكل تنظيمي عضوي (organique) و يلائم المحيط المعقد هيكل غير مركزي و يفضي للمحيط المعادي أو المضاد (hostile) هيكلة مركزية بصفة مؤقتة.

فهم المحيط ضمن منظور الذكاء الإقتصادي يقودنا إلي معالجة المحاور الثلاثة التالية:

أولا) تصنيف المحيط : بحيث قام العديد من الباحثين بشرح أصناف المحيط و التي نوجرها ضمن ثلاثة أصناف و على النحو التالي :

- ✓ المحيط المستقر و الذي يتميز بقلة التغيرات أو ببطئها كضعف في التطور التكنولوجي أو منافسة ضعيفة أو سلوك مستقر لدى الزبائن ..إلخ و يعطي القدرة على التنبؤ في العمل الذي سوف ينجز سواء كان مستقر بسيط أو مستقر معقد.
- ✓ المحيط الديناميكي: مرور الزمن يؤدي إلى تقلبات و التي يمكن تمثيلها ضمن ديناميكية مثل نمو السوق و التغيرات في الهيكل التنافسي (كصدور قوانين جديدة بوتيرة متسارعة أو متناقضة، ظرف إقتصادي عالمي جديد، أسعار فائدة جديدة، تغير سعر العملة، ظهور جماعة ضغط جديدة، تغير سلوك الزبائن، إحتجاجات جديدة لدى النقابة و تطور سريع في وتيرة التكنولوجيات. إلخ).هذه الديناميكية تؤدي إلى عدم اليقين في المحيط ويعرف (Arthur & Nystrom[6]) الديناميكية بأنها درجة عدم الاستقرار. و يتميز المحيط الديناميكي البسيط أو المعقد (تزايد عدد الفاعلين) بقلة التنبؤ به.
- ✓ **المحيط المضطرب:** الاضطراب هو تسلسل الأحداث قد تكون متباعدة في الزمن و ملائمة نوعا ما ولكن لا يمكن التنبؤ بها لأنها جديدة من حيث الحجم و ما يكفي من أن يكون لها أثر. إدراكه من طرف إدارة المنظمة يؤدي إلى إعادة الاعتبار في قدراتها بسبب الإزعاج الذي يحدثه و يرا (Joffre & Koening[7]) بأن خصوصيات الاضطراب تتمثل في تكاثر التهديدات و يصعب السيطرة أو التنبؤ بها و تجعل هذه التهديدات الإدارة بالطريقة التقليدية (المبنية على التجربة) غير مجدية.

---

[1] Allain-Dupré P & Duhard N, les armes secrètes de la décision , Edition Gualino, 1997.
[2] Strategor, politique générale de l'entreprise, 4ème Édition, Dunod, 1998, p 17.
[3] Ines Boulifa Tomboura, identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Tunis, 2008, p 25.
[4] Duncan Robert B, characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainties, Administrative Science Quarterly, vol 17, n° 3, september, 1972, p 313-327.
[5] Henry Mintzberg, grandeur et décadence de la planification stratégique, Dunod, Paris, 1994, p 166-167.
[6] M.C Arthur A.W & Nystrom P.C, environmental dynamism, complexity, and munificence as moderators of strategy performance relationships, Journal of Small Business Research, vol 23, n° 4 , 1991, p 394 et 361.
[7] Joffre P & Koening G, l'entreprise et la turbulence dans l'entreprise dans la littérature éétrangère, université de Paris Dauphine, analyse de la S.E.D.E.I.S, D.M.T.P, n° 21 mai 1981.

حسب (Emery & Trist) يصبح المحيط مضطرب بالنسبة لمتعامل عندما تصبح الموارد والكفاءات التي تحت تصرفه غير كافية لمواجهة بنجاح الشروط التي فرضت عليه من جديد[1]. فالمحيط المضطرب هو تقاطع بين البعد الديناميكي و المعقد و يصعب التنبؤ به.

و تبرز (SALLES[2]) في كتابها **5** أبعاد للمحيط و تفسر الجوانب المرتبطة لكل بعد منه و الملخص كما يلي:

جدول رقم 19: أبعاد المحيط الخمسة

نوع المحيط/ خصوصيات	محيط غير مستقر	محيط ضبابي	محيط تنافسي	محيط ديناميكي	محيط معقد
الطلب	تفاوت غير منتظم (إرتفاع و إنخفاض بشدة) تقلب (تغير المحتوى أو التركيبات) إنزلاق المتطلبات (النوعية عوض السعر ثم العكس) غلق ممكن لبعض الأسواق (حواجز تعريفية و غير تعريفية)	ظهور سلوكيات صعبة التحديد	مستهليكن يمارسون ضغط على الأسعار و الآجال و النوعية	تطور ملائم لوتيرة النمو سلوك استهلاكي جديد. توسع الهندسة الفضائية للأسواق (جهوية و طنية و عالمية).	Idem (1,2)
العائق المالي	مخاطرة تقلص من وعد مستثمرين	-	إرتفاع تكاليف التمويل تصلب مقاييس المردودية	إنخفاض تكاليف التمويل و تلطيف العائق المرتبط بمقاييس المالية	
التكنولوجي	مقياس تكنولوجي غير مستقر	تطور تكنولوجية مستنسخة	-	تطور تكنولوجيات جديدة	Idem (1,2)
المنافسين	تغير الاستراتيجيات إنقلاب في التحالف	منافسون غير محددون (من أسواق أخرى). إستراتيجية أو سلوك معتم (تعاملات مخفية)	منافسون يتغيرون و إندلاع حرب الأسعار	-	زيادة عدد المتعاملين
شروط العرض	تطور غير منتظم لسعر أو توفر بعض العوامل أو المنتوج	-	-	في تطور (انخفاض عوامل)	توسع الفضاء التجاري

المصدر: الباحث و مستلهم من كتاب Maryse SALLES، مرجع سابق، ص 93 و 94

---

[1] Chedia Dhaoui, opcit, p 29.
[2] Maryse SALLES, stratégie des PME et intelligence économique «une méthode d'analyse du besoin, Éditions Economica, Paris , 2ème Edition, septembre 2006, p 93-94.

ثانيا) تصنيف المحيط حسب النظريات التي قامت بدراسته: بحيث رتبها (Lenz & Lengledow[1]) إلى خمسة أصناف :

✓ نموذج الهيكل الصناعي (industry structure mode)**:** يتكون المحيط من مجموعة القوى التنافسية للصناعة الناجمة عن أعمال المنافسين المتواجدين في السوق والتي أبرزها (Porter*) و تغير المحيط مرتبط بالأحداث والمنافسين على مستوي المحيط العام ويتغير بصفة تدريجية وغير عشوائية.

✓ النموذج المعرفي (cognitive model) : درس (Weick[2]) العلاقة بين الفاعلين والمحيط و يرى بأن المحيط نتيجة لتمثيلات (représentation) و أعمال للأعضاء المنظمة و منطق التغيير في المحيط سببه سيرورة الفاعلين في المنظمة.

✓ نموذج مجال المنظمة (organization field model): يرتكز هذا المفهوم على أعمال (Bourgeois [3]) و يفترض بأن المحيط مركب من طبقات بعيدة نوعا ما على المنظمة و متكون من مجالات مختلفة و يمكن ترتيبها ترتيبا سلاميا وينطوي عن هذا التسلسل الهرمي أثر تغير المحيط العام على المحيط القريب.

✓ نموذج التبعية لإيكولوجية والموارد (ecological and resources dependence model) ينظر إلى المحيط (Emery & Trist) على أنه نظام للموارد والذي من خلاله تترابط مختلف المنظمات[4].

✓ حقيبة النموذج الدوري: ينظر كل من (Lodge[5]) و (Yankelovich[6]) إلى المحيط على أنه مجموعة هياكل إجتماعية وقيم خاصة عند فترات معينة من الزمن.

ثالثا) خصائص المحيط من زاوية الذكاء الإقتصادي: يهتم الذكاء الإقتصادي بفهم المحيط و من هذا المنطلق وردت العديد من البحوث التي تناولت إشكالية تفسير عدم اليقين في المحيط لتوصل إلي تحليل المحيط و إشكالية إعطاء معني (sens making) للمحيط من خلال مختلف الإشارات و أخري من خلال إستعمال الأدوات الإحصائية قامت بتصنيف المحيط عبر صبر الآراء. و نوجز هذه الأعمال ضمن ما يلي:

1.3) تفسير عدم اليقين في المحيط: طرح هذه الفكرة هو التخلي عن الفرضية بأنه يوجد صاحب القرار الذي يتوفر على معلومات كاملة و بالنسبة إلي (Hubert & Daft) عدم اليقين تعني نقص في المعلومات بينما عند (Duncan[7]) فتعني تحميل زائد من المعلومات[8].

و تعرف (Fisher) عدم اليقين بأنه نقص في المعلومة الخاصة بعوامل المحيط (المرتبط بوضعية معينة في صنع القرار) و عدم معرفة النتائج اللاحقة لقرار معين بمعنى (كم تخسر المنظمة إذا كان القرار

---

[1] Lenz R.T & Jack Lengledow, environment analysis: the applicability of current theory, Strategy Management Journal, vol 7, 1986, p 329-346.

* لقد تم تناول الأستاذ (Porter) في المطلب 1 المتضمن بعد الإستراتيجية من الفصل 4.

[2] Weick K.E, the social psychology of organizing, Reading Mars, Addison-Wesley, 1969, réédité par les Editions MC Graw Hill, 1979, 294 p.

[3] Bourgeois L.J, strategy and environment: a conceptual integration, Academy of Management Review, vol 5, n° 1, 1980, p 25-39.

[4] Chedia Dhaoui, opcit, p 29 et 30.

[5] Lodge George C, the New American ideology, Alfred Knopf, New York, 1975.

[6] Yankelovich Daniel, New Rules, Bantam Books, New York, 1982.

[7] Duncan Robert B, characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainties, Administrative Science Quarterly, vol 17, n° 3, 1972, p 313-327.

[8] Ines Boulifa Toumboura, opcit, p 32.

المتخذ خاطئ) و عدم القدرة على إعطاء إحتمال للكيفية التي تتأثر بها عوامل النجاح أو الفشل في وحدة القرار في الأداء العملياتي[1]. و يفسر عدم اليقين (Tushman & Nadler[2]) بأنه الفارق بين المعلومة المملوكة و المعلومة اللازمة لأداء مهمة، و يعني عند (March) الصدمة المرتبطة بعدم المعرفة و التي ينجم عنها عدم الدقة في تقدير النتائج المستقبلية[3].

عدم اليقين في المحيط تتطلب التفسير بحيث (Daft & Weick[4]) يعتبران بأن للمنظمة نظم تفسير و المبنية على فرضية أساسية و هي بأنه من جهة يمكن أو لا يمكن تحليل المحيط ومن جهة أخري موقف المنظمة إتجاه المحيط الذي يكون سلبي (غير ممانع-passive) أو نشط (active) و ينجر عن هذه الفرضية أربعة حالات مفسرة للمحيط و الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 20 : أنظمة التفسير

الفرضيات / الموقف	الموقف إتجاه المحيط	
	سلبي/(الصريح) (Passive)	**النشط (الضمني) (Active)**
غير محلل	نظرة غير موجهة (تترجم بتفسيرات مقيدة بسبب محيط غير مفسر مع الارتكاز على معطيات غير رسمية وحتى على الحدس. المنظمة في موقف نشط لأنها تعتمد إستراتجية التفاعل (reactor)	سن إجراءات تترجم التجريب والابتكار (من المحيط) من خلال التعلم بواسطة العمل. المنظمة في وضع إستباقي و تعتمد على إستراتيجية من صنف المنقب (prospector)
محلل	نظرة مشروطة (النظر موجه لتفسير المعطيات الرسمية أو الروتينية) ويتم تحليل المحيط مع بقاء موقف المنظمة سلبي لأنها تنفذ إستراتيجية دفاعية (defender) ترتكز على قرارات ناجمة عن المشاكل الواردة.	الاكتشاف و يتضمن البحث الرسمي عن المعلومة لغرض تحليل المحيط. المنظمة تتفاعل باتجاه المحيط و تعتمد إستراتيجية المحلل (analyzer)

Source: Richard L DAFT & Karl E Weick, opcit, p 286-287.

إعادة إنشاء صورة للمحيط بواسطة تفسيره يعني ***"سن"*** (enactment) المحيط و تختلف التفسيرات للمحيط من منظمة إلى أخرى لأن إختيار المعلومات التي تنقل داخل المنظمة حسب التسلسل الهرمي و الأحكام الخاصة بالقراءة والمواقف و الفهم غير متكافئ (بالنظر إلي خصوصيات الأفراد والتنظيم تتغير المعلومات التي تم إختيارها مما يؤدي إلي الاختلاف في إعطاء الصورة "التمثيل" للمحيط).

2.3) إعطاء معنى (sens making) للمحيط: بعض الباحثون يرون بأن تفسير المحيط يكمن في إعطائه معنى و يشرح (Bougon & Dennelon[5]) المعنى بأنه معرفة التي تم تعلمها أو ظاهرة إدراك مفهوم مفهوم أو ظاهرة علاقاتية (خريطة إدراكية) لقيمة أو بنية عميقة (إيديولوجية). (Lesca[6]) لخص المعنى

---

[1] Ines Boulifa Tamboura, opcit, p 27.
[2] Tushman M.L & Nadler D.A, information processing as an integrating concept in organizational design, Academy of Management Review, vol 3, issue 3, july 1978, p 613-624.
[3] Souad Kamoun-Chouk, opcit, p 52.
[4] Richard.L Daft & Karl.E Weick, toward a model of organizations as interpretation systems, Academy of Management Review, vol 9, n° 2 1984, p 284-295.
[5] Gray B Bougon & M Dennelon A, organization as constructions and destruction of meaning, Journal of Management , vol 11, n° 2, 1985, p 185-211.
[6] Nicolas Lesca, construction du sens : le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Grenoble 2, France, 2002, p 39.

على أنه معرفة و تفسير أو إتجاه كما تناول بناء معنى (construction d'un sens) ليوضحه بأنه بناء مدلول و أشار أيضا إلي التعريف الذي قدمه (Gioia & Sims) الخاص ببناء معنى، الذي يعبر على سيرورة و التي بموجبها يحاول الأفراد بناء شروحات لها مدلول حول أوضاع وتجاربهم الخاصة بهذه الأوضاع[1]. و توصل (Lesca[2]) بأن بناء معنى عبارة عن سيرورة تتوقف عندما لا تتوفر أحد العناصر كالمفاجأة و الانفعال أو إرادة الاستمرار. أما (Kelly[3]) فيعتبر بناء معني بالسيرورة التي من خلالها يسعى الإنسان إلى قراءة المحيط ليستطيع التنبؤ به جزئيا و يتمكن من مراقبته.

إعطاء معنى (sens making) للمحيط أو بناء معنى عند (Weick) لا تمثل سيرورة تفسير المحيط فقط و إنما هي في آن واحد تفسير المحيط و إنشاء محيط بحيث أن صنع معنى إحساس بالتغيرات التي تطرأ في المحيط و التي تصنع إنقطاع في تدفقات لتجربة مشتركة للأفراد و أنشطة المنظمة[4].

3.3) فهم عناصر المحيط من خلال فهم رصد المحيط من طرف المنظمات: قام العديد من الباحثين بدراسة و المتمثلة في فحص المحيط مع هدف معرفة و فهم إستراتجيات رصد المحيط و الأهمية التي تكتسيها مصادر المعلومة لدي المنظمات و نذكر من بين الدراسات تلك التي قامت بها (Kourteli) و الخاصة بالمنظمات اليونانية و التي تمت على أساس إستبيان و الذي عالج العناصر التالية[5]:

- ✓ التعبير عن المحيط بالمستقر أو الغير مستقر أو الديناميكي.
- ✓ قياس مستوى عدم اليقين لكل من المحيط العام (كالقيم الإجتماعية، التربية السياسة، الاقتصاد، القانون، السلوك، الديمقراطية، البيئة، الموارد الطبيعية والتكنولوجية) و المحيط القريب (كالمستهلك، المنافس، الطلب، السوق، الصناعة، المواد المالية).
- ✓ نوع إستراتجية الرصد (المحدد مسبقا أو مرنة أو إبداعية).
- ✓ نوع المصادر: مصادر داخلية شخصية أو غير شخصية (وثائق أو إجتماعات أو قواعد المعطيات) و المصادر الخارجية الشخصية (الموردون، الزبائن، الوكلاء) أو الغير شخصية (الدوريات، الصحف، التقارير).

نتائج هذه الدراسة نعرضها في ***الملحق رقم 6***.

المطلب 2 : المعالجة النظرية للمحيط و خاصية التكيف

تبرز العلاقة بين المنظمة بمحيطها من خلال إتجاهين الأول يسمى بالحتمي و يعني بأن الشروط التي يفرضها المحيط على المنظمة يجعلها أمام واقع يحتم عليها خيار التكيف. و ينطلق تفكير باحثين المدرسة الحتمية (déterministe) من الهيكل التنظيمي لتصل إلى الفكرة بأن لكل محيط معين إستراتيجية معينة و أصحاب هذا الإتجاه الباحثون في الاقتصاد الصناعي و الذين يعتبرون بأن مجموع القوى الخارجية للمنظمة تحدد نسبة الربح و نوع الإستراتيجية المتبعة. أما الإتجاه الثاني الذي يأخذ تسمية المدرسة التطوعية (volontaristes) و التي تعتبر المنظمة بالفاعل في المحيط و بالتالي ينتظر منها خيار تطوعي و يصبح الهيكل التنظيمي للمنظمة عبارة عن نتيجة للإدارة الإستراتيجية (التغيرات في الإستراتيجية هي التي تحدد التغيرات في الهيكل) و روج (Chandler)[6] لهذا المفهوم من خلال دراسته

---

[1] Nicolas Lesca, opcit, p 39.
[2] Ibid, p 141.
[3] Ibid, p 39.
[4] Chédia Dhaoui, opcit, p 86.
[5] Liana Kourteli, scanning the business external environment for information: evidence from Greece, International Revue of Information Research, vol 11, n° 1, october, 2005 (disponible sur le site : http://www.informationr.net/ir/11-1/paper242.html et visité le 25/11/2013).
[6] Chandler Alfred Dupont, strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise, Cambridge Cambridge MIT Press, 1962.

التاريخ المنظمات الأمريكية* و الذي إنطلاق من القرارات الإستراتيجية لمجلس الإدارة ليتوصل إلى القناعة بأن التغيرات التنظيمية الهامة كانت تحت ضغط المشاكل الإستراتيجية التي لها علاقة بما حدث من تغيير في المحيط. كلا من المدرستين يتفرعان إلي عدة تيارات و التي نوجزها فيما يلي:

أولا) *مدرسة حتمية المحيط (déterminisme)*: يرى (Tushman & Romanellie)[1] بأن الحتمية لفظ عام يصف فترة من التغير التدريجي والمستمر للإستجابة إلى ظروف المحيط. هذه المدرسة ترى بأن المنظمة تابعة للمحيط من حيث الموارد و تخضع لتغيرات وعليها التكيف حتى تضمن بقائها وبالتالي المحيط يؤثر على الهيكل التنظيمي للمنظمة وأن الخيارات الإستراتيجية تكون ناجمة وفق سياق تطور المنظمة. و يرى(Child[2]) بأن المحيط عائق و يحتم على المنظمة التأقلم معه من خلال التكيف الهيكلي و بالتالي السيطرة على تكاليف الاستغلال حتى تتوصل إلى مستوى من الأداء الكافي و لا يصبح بقائها مهدد و حددت مدرسة (Aston) البريطانية بعض المتغيرات كالحجم و التكنولوجيا و هيكل المديرية التي تفرض عوائق على خيارات المسيرين حتى تتكيف. وينخرط في تيار المدرسة الحتمية كل من:

1.1 النظرية التوفيقية (contingent): ترجمة الكلمة في المنهل[3] تعني الممكن و المحتمل و يشرحها (Grossetti[4]) بالذي لا يمكن تقديره أو عدم القدرة للتنبؤ به. والفكرة من نظرية (contingent) هو تطوير تقنيات الإدارة التي تمكن من الحصول على أكثر إندماج للأفراد في المنظمة و التي كان ينظر إليها كالآلة تسيطر عليها العقلانية الإقتصادية والحاجة إلى المردودية والأداء المالي. مفهوم العقلانية عند Taylor (المنظمة العلمية) إهتم بإدماج الفرد منذ بداية العشرين و مع الثلاثينات علوم الاجتماع و علم النفس سلطا الضوء على الفرد في ميدان العمل وتم إبراز أهمية سلوك الأفراد في الأداء العام للمنظمة. الإهتمام المسيطر إلى غاية 1950 المعروف باسم (one best way) لي (Fayol & Taylor)** و اللذين كان يولي الإهتمام بسلوك الأفراد مع إعتبار بأن المحيط حيادي و يخصص دور العمال في الإنتاجية لتحقيق الربح وبالتالي على كل المنظمات أن تصوغ نفس الهيكل التنظيمي و الذي يمكن تطبيقه في كل الظروف.

في الستينات ظهرت عدة نظريات تبرر عدد كبير من التنظيم الممكن و أن إختيار أحسن تنظيم مرتبط بعدة المتغيرات محددة تسمى العوامل (contingence) *** و يرجع (Marchesnay)[5] الريادة في هذا المجال يرجع إلي الباحثة(**** Woodward) التي قامت بملاحظة المنظمات الصناعية في إنجلترا و إستنتجت بأن التكنولوجية المستعملة تلعب دور محدد في هيكل المنظمة الأكثر أداء و توصلت بأن الهيكل تحدده ثلاثة

---

* دراسة لمنظمات أمريكية كبيرة تنتمي إلى مختلف القطاعات على فترة ما بين 1909 إلى 1948.

[1] Tushman Michael L& Romanellie Elaine, organizational evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation, Research in Organizational Behavior, vol 7, 1985, p 171-222.

[2] Child John, organizational structure: environment and performance "the role of strategic choice", Sociologic, vol 6, n° 1, , 1972, p 1.

[3] قاموس المنهل الفرنسي، العربي، سهيل إدريس، دار الآداب بيروت، الطبعة 24، 1999.

[4] Grossetti Michèle, l'imprévisibilité dans les parcours sociaux, les cahiers internationaux de sociologie, n° 120, 2006, p 5-28.

** مفهوم العقلانية التيلورية في الأسفل (في ورشات الإنتاج) و العقلانية عند فيول تأتي من الأعلى (مبادئ إدارة المنظمة)

*** من أهم عوامل (contingent) نذكر الإستراتجية و المحيط والتكنولوجية كما طورت بعض الأبحاث إلى أن تتوسع إلى سن المنظمة وثقافة المنظمة و تتمثل العوامل عند شايلد في: الطلب للمنتوجات والخدمات (ضغط المنافسة) و موقع المستخدمين في سوق العمل و الخبرة ومؤهلات المستخدمين و تغير المحيط (لا يمكن التنبؤ بالأنشطة) و التكنولوجية (متنوعة ومترابطة) و مخرجات أشغال منجزة و معرفة سيرورة التحويل وحجم المنظمة.

[5] Michel Marchesnay, opcit, p 162.

**** قامت الأستاذة Woodward جوان بكلية معهد العلوم والتكنولوجية لي جامعة لندن بأعمال البحث على 100 منظمة صناعية متواجدة في Essex وتوصلت إلى العوامل المفسرة لتركيبة الداخلية للمنظمة المرتبطة بالتكنولوجية وليس بالقطاع الصناعي وحجم المنظمة وتاريخ المنظمة وميزت بين ثلاثة أشكال وطرق الإتصال الغير رسمية والتسويق على أنه يمثل الأهم والإنتاج بالكتلة المسيطر كما أن السلم الهرمي والعمل المراقب ومنطق الإنتاجية هو السائد.

مواصفات بسيطة: عدد المستويات الهرمية (من القاعدة إلى القمة) ومجال مراقبة القاعدة (عدد المنفذين المباشرين تحت أوامر مسؤول القاعدة) والعلاقة بين المنتجين و الغير المنتجين (الإداريين، التجاريين، ورشات العمل...الخ). و قاما (Lawrence & Lorch[1]) بمقارنة 10 منظمات ذات أداء عالي ومنخفض في ثلاثة قطاعات و توصلا بأن عدة هياكل مرتبطة بالظروف بحيث في قطاع معقد و ديناميكي يفضل إعتماد هيكل تمايز لتنسيق النشاطات بينما في قطاع بسيط ومستقر يمكن إختيار إندماج أكثر مع مراقبة مباشرة. و أشارا الباحثان إلى أن على المنظمة التكيف مع المحيط و حسب درجة الريب في المحيط يتحدد مستوى تمايز* و إندماج** المنظمة (حسب تغير المحيط كتطور التكنولوجيات و الأسواق) و إقتراحا للمحيط الديناميكي كقطاع الإلكترونيك هيكل عضوي و للمحيط المستقر كقطاع النسيج هيكل بيروقراطي كما أن أداء المنظمة ينجم عن توافق بين الظروف الخارجية و القدرات الداخلية. كما توصلا (Burns & Stalker)[2] إلى علاقة بين الهيكل ومحيط المنظمة حتى تتكيف مع خصوصيات السياق***. الفكرة الأساسية لنظرية contingence هو التكيف بحيث لا يوجد تنظيم أحسن من الآخر فالكل يعتمد على طبيعة المحيط و يناسب لكل محيط نوع من التنظيم كما لا يوجد حلول شاملة لمشاكل الإدارة ولكن أجوبة ملائمة والتي تختلف حسب الظروف (السياق، المحيط. ..إلخ).

2.1 نظرية التصميم (configuration) تفيد بأنه يوجد لمحيط معين عدد محدود من الاستراتيجيات وهياكل تنظيمه ممكنة و حسب (Miller[3]) إذا لم يتوفر لدي المنظمة التركيبية الملائمة فإنها قد تعرف إنخفاض في الأداء. يعتمد (Miller) على الموقف الاستباقي ويعتبر أن من خلال الاستراتيجيات العامة التي تستخدمها المنظمات فإنها تؤثر مباشرة على المحيط سواء من خلال تغيير شروط المنافسة أو من خلال التأثير على عملية إختيار المنافذ كهدف. فكرة (Miller) الأساسية هو بأن للوصول إلى أداء جيد يجب أن يكون هناك تناسب بين الإستراتيجية والهيكل والمحيط (العلاقة بين الإستراتيجية و الهيكل لا تكون مفسرة للأداء إذا لم يأخذ بعين الإعتبار المحيط).

و يفسر (Mintzberg[4]) بأن هيكل المنظمة مرتبط بطبيعة المحيط و مع الأهداف التي يحددها المديرين و أن العوامل (contingence) تشمل حجم المنظمة و النظام التقني و السلطة ليستنتج التصميمات المرنة (configurations flexibles) بحيث عندما يكون المحيط ديناميكي فيناسبه هيكل عضوي و للمحيط المعقد هيكل غير ممركز و كلما كان المحيط عدائي كلما يمركز هيكل التنظيم بصفة مؤقتة و عندما يكون للمنظمة أسواق متنوعة فتعتمد هيكل يحتوي على أقسام (دوائر). المنهجية مختلفة بالنسبة لكل من نظرية التصميم (configuration) و نظرية العوامل (contingent) بحيث الأولي تعالج المنظمة بخاصية واسعة ومتعددة الأبعاد و تكون طبيعة العلاقات مختلفة على أساس عدم الاستقرار و عدم الانتظام أما بالنسبة إلى نظرية العوامل فإنها تحدد بالتدقيق بعض عوامل (contingents) وتبحث عن العلاقات الخطية والمستقرة. و تشترك النظريتان في الإهتمام بالتعديلات الداخلية التي تتفاعل بفاعلية مع تغيرات المحيط.

---

[1] Lawrence Paul Roger & Jay William Lorch, differentiation and integration in complex organizations, Administrative Science Quarterly, vol 12, Issue 1, june 1967, p 1-47.

* التمايز يناسب إستقلالية بعض أجزاء المنظمة. هذه الأجزاء عبارة عن نظم فرعية والتي من شأنها تقديم أجوبة خاصة لمحيطها.

** الاندماج ينظر إليه كسيرورة التي من شأنها توحيد النظم الفرعية من أجل الحفاظ على التماسك التنظيمي.

[2] Tom Burns & George Macpherson Stalker, the management of innovation, Oxford: University Press, London, 1961.

*** في حالة المحيط المستقر مع قليل من الإبداع التكنولوجي وطلب منتظم يتحتم على المنظمة إعتماد نموذج ميكانيكي بحيث تكون الإجراءات التنظيمية منظمة جدا و الاتصالات الداخلية مخفضة إلى الأهم و القرار ممركز وتقسيم المهام حسب التخصص، أما إذا كان المحيط غير مستقر ومضطرب فإنه يتطلب على المنظمة المزيد من المرونة من خلال إعتماد نموذج عضوي و في هذه الحالة التسلسل الهرمي ليس واضح المعالم والعمل غير موزع بشكل رسمي والمشاركة عامة.

[3] Miller Danny, configuration of strategy and structure: towards a synthesis, Strategic Management Journal, vol 7, 1986, p 243.

[4] Mintzberg Henry, le management voyage au centre de l'organisation, Éditions d'Organisations, 1989.

3.1) النهج الإيكولوجي السكاني (écologie de population): الأكثر راديكالية فيما يخص دور المحيط و الفكرة الأساسية هو أن المنظمات التي تمارس نفس النشاط لا تشترك في الخصائص الملائمة مما يجعل لها حض ضئيل في البقاء كما يهتم هذا النهج بسياق التطور بإعتباره العنصر الأساسي في دراسة المنظمات. و ذكرا (Hannan & Freeman[1]) بأن المعنيين بإدارة المنظمة يضعون إستراتيجيات للتكيف مع عوامل (contingence) المحيط و يرا الباحثان بأن المنظمات التي ترغب في وضع إستراتيجيات التكيف مع أحداث المحيط الغير المتوقعة ينبغي عليها التنسيق بين الهيكل التنظيمي والمحيط و الذي يعكس سلوك تكيف المنظمة. للمنظمة حدود في قدرتها من التكيف مما يحدد مستوى الجمود* و الذي يعتبر المحور الهام لهذا النهج بحيث كلما كان الجمود قوي تصبح المنظمة أقل مرونة في التكيف وبالتالي مجموعة من الهياكل التنظيمية المتنوعة تأتي لإنشاء أشكال تنظيمية جديدة لتحل محل القديمة. فالمنظمة تتكيف لتتمكن من البقاء وسوف تقلد وفق مبدأ التماثل (isomorphisme) وعندما يحدث تشابه في أشكال المنظمات يمكن التحدث عن سكان المنظمات (population d'organisations) كما أن تطور المنافسة يقصى تدريجيا الأشكال الأقل توافق مع المحيط والتوازن الذي يحصل لا يحتوي إلا على صنف واحد من سكان المنظمات.

ثانيا) المدرسة الإستباقية أو التطوع الإستراتيجي (volontarisme stratégique) بحيث تختار المنظمة السلوك الاستراتيجي لتأثير على المحيط ويسلط هذا التيار الضوء على قدرة المنظمة في تقليص أثار عوائق المحيط على المنظمة و بأنها كفيلة بإدخال تغيرات في المحيط. تأثير من جانب واحد للمحيط على المنظمة شكك فيه (Child[2]) الذي إعتمد على كل من دراسة (Chandler**) الخاصة بأهمية القرارات الإستراتيجية للمنظمة التي تغير محيطها وبالتالي ليست خاضعة للمحيط تماما و كذلك على تصميم المنظمة الذي أنجزه (Cyert & March)[3] بحيث أدخلا متغير وسيط بين المحيط والهيكلة التنظيمية و هو الإستراتيجية أي مجموع الخيارات التي تعتمدها الإدارة القيادية و التحالفات المهيمنة في تخصيص مواردها[4] و تم تعليل ذلك لأن بإمكان المنظمات إغتنام بعض الفرص في المحيط التي تعمل فيه و بالتالي التأثير الإرادي من المنظمة على محيطها للسيطرة عليه وتغيره في الإتجاه الذي تسير فيه.
ذكرا (Prahalad & Hamel[5]) بأن على المنظمة بناءا مستقبلها عوضا من تحمله بإعتبار أن القرارات الإستراتيجية التي يأخذها مسيري المنظمة تحدد علاقتها مع المحيط وبالتالي للمنظمة موارد وقدرات تسمح لها بالتصرف حيال المحيط لتأثير عليه و من أهم نظريات هذا التيار نذكر:

1.2 نظرية الإيكولوجية البشرية (théorie de l'écologie humaine) هذا التيار يرفض طرح الإيكولوجية (écologie de population) لسكان المؤيد لطرح على أن مسيري المنظمات يقومون بصياغة الإستراتيجية لتأقلم مع العوامل (contingence) الناجمة عن المحيط و العلاقة بين الهيكل التنظيمي والمحيط التي تعكس السلوك التكيفي. مبدأ النظرية الإيكولوجية البشرية يترجم مفهوم موقع المنظمة بالنسبة للمحيط القريب مع المحيط العام بحيث من السهل السيطرة على المحيط القريب لأنه معروف

---

[1] Michael T Hannan & John Freeman, the population ecology of organization, American Journal of Sociology, vol 82, n° 5, 1977, p 929-964.

* أشار Hannan & Freeman إلي الأسباب الداخلية (التجهيزات و المستخدمين و القرارات التنظيمية التي تعيقها المعلومة المتوفر و التوازن السياسي و تاريخ المنظمة) و الأسباب الخارجية (عوائق الدخول و نقص المعلومات بخصوص المحيط و الشرعية الخارجية للمنظمة التي تجعلها تحافظ على موقعها الاستراتيجي و التوازن العام للمحيط التي تؤدي إلى الجمود).

[2] Jhon Child, opcit, p 3.

** من الكتاب الذي ذكرناه سابقا و الذي عنوانه strategy and structure.

[3] Richard M Cyert & James G March, a behavioral theory of the firm, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1963.

[4] Thomas Thöni, l'engagement pour les organisations: études des facteurs assurant la conformité de comportement des contremaitres du montage d'une industrie automobile et des activistés d'une organisation formelle du mouvement social écologique, thèse de doctorat en philosophie, Faculté des sciences politiques et sociales, Université Libre de Berlin, Allemagne, 2005, p 158.

[5] Prahalad Coimbatore Krishnarao & Hamel Gary, competing for the future, Harvard Business Review, July-August, 1994, p 141 et 142.

بالمقارنة مع المحيط العام. و حسب (Astley & Fombrun[1]) ترتكز هذه النظرية على التفكير المتعلق بنمط التكييف بحيث على المستوى الفردي يمكن مقارنة التكييف مع التكيف الوراثي (génétique) الذي يتميز بظهور تغيير لغرض التكييف مع محيط قاسي مثلا أما فيما يخص التكيف الشامل و يعني التكيف المشترك (إعتماد تصميم خاص من التنظيم من قبل وحدات فردية). و هذا ما يفسر نوعان من التكيف الأول التطعيم (commensalisme) و الذي يعبر عن الفكرة بأن الأفراد لنفس الفصيلة لديهم سلوك جماعي للإستجابة إلى حاجية مشتركة و على سياق المنظمة هذا يعني بأن المنظمات المتشابهة تعتمد نفس منطق العمل الإستراتيجي لأنها تتبع نفس الهدف ومستقلة عن بعضها لبلوغ ذلك الهدف. و أشار (Metcalfe[2]) على ضرورة التكييف المشترك لأن الأعمال المنفردة قد تكون غير فعالة بحيث بعض المتغيرات قد تنشأ إضطراب يصعب مراقبته و أن تمركز المنظمات يمكن من السيطرة على الاختيارات الإستراتيجية و المحيط. أما النوع الثاني من التكييف المشترك فيخص عدة منظمات ذات طابع مختلف وتتعايش و يحدث ترابط وتكامل فيما بينها.

2.2 النظرية الوسيطية التفاعلية (interactionniste): تهدف إلي التوفيق بين وجهات نظر الحتمية (déterministe) والتطوعية (volontariste) بحيث أشارا (Hrebiniak & Joyce[3]) بأن تكيف المنظمة لا يمكن أن يقتصر على عوائق المحيط فقط و أنه لا يمكن تفسير من أن المحيط يتأثر بمجرد قرارات مديرية المنظمة و بالتالي يعتبر الباحثان بأن النظريتان متكاملتان و أن التكيف مع المحيط لا يقتصر على النظرة البسيطة لعوائق المحيط أو بما يصدر عن إدارة المنظمة. وضعا الباحثان في طرحهما الفرضية بأن حتمية المحيط و الاختيارات الإستراتيجية مستقلان في سيرورة التكيف و إقترحا سلم لتحليل الذي يبرز التوافق بين النظريتين أي الاختيارات الإستراتيجية (المنظمة تقرر بقائها من خلال التكيف) و حتمية المحيط (المحيط الذي يحدد المنظمات ضمن صناعة معينة). إنتقد (Child)[4] الباحثان لأنهما قلصا الإختيار الإستراتيجي في وضعية التطوع (volontarisme) .

3.2) نظرية الموارد : مفهوم الموارد له جذور ترجع في الأصل إلى كل من نظرية Baptiste Say و الذي يشير إلي أن بمجرد إنشاء منتوج فهو في نفس الوقت منفذ لمنتوج آخر و إلي Ricardo بحيث يعتبر حيازة موارد نادرة تسبب ريوع* إلى مالكها.

جمع (Penrose) بين النظريتين و إستعمل مصطلح الموارد معتبرا أن الذي يجعل المنظمات أكثر أداء ليس نتيجة إختيار صناعة جذابة و لكن إستراتيجية ذكية وأصلية تعتمد على الموارد الفريدة[5]. سبقت (Penrose) أبحاث و التي إهتمت بتحليل وضعيات عدم التوازن مثل أعمال (Schumpeter[6]) و الذي يرجع سببها إلي التناظر (asymétrie) في إمتلاك وإستعمال الموارد و توزعها في الأسواق مما يؤدي إلى كسب ميزة تنافسية. تتميز الموارد بحركية ناقصة (التعقد، الدريات الغير مكتوبة اللامادية ..الخ صعبة لتقليد) مما يجعلها إستراتيجية و المؤدية إلى ميزة تنافسية. يعتبر (Selznick) بأن التخطيط الإستراتيجي يخص الإستعمال الأحسن للموارد والقدرات الموجودة في المنظمة[7].

---

[1] Astley W.G & Fombrun C.J, collective strategy : social ecology of organizational environment , Academy of Management Review, vol 8, n° 4, 1983, p 576-587.

[2] Metcalfe J.L, systems models, economic models and the causal texture of organizational environments: an approach to macro-organization theory, Human Relations, vol 37, n° 7, 1974, p 639-663.

[3] Hrebiniak L.G & Joyce W.F, organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism, Administrative Science Quarterly, september 1985, p 336-349.

[4] Child Jhon, strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect, Organizations Studies, vol 18, n° 1, 1997, p 48.

* لاحظ أن الأراضي المزروعة في بلد ما تضمن مردودية مختلفة بسبب عدم تجانس الموارد مثل خصوبة الحقول و البعد عن الأسواق و بالتالي الربح مرتبط بقدرة الفلاحين في الحصول على الأراضي الخصبة و الأحسن تموقع.

[5] Mohamed Akli Achabou, environnement institutionnel dans la décision stratégique de l'entreprise émergente: émergente: cas de l'industrie sucrière Algérienne, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Montpellier, Centre International d'Études Supérieures en Sciences Agronomiques, 2008, p 48.

[6] Schumpeter J.A, capitalism, socialism and democracy, 3rd Edition, New York, Harper, Row, 1950.

[7] Rabia Naguib, opcit p 17.

أما المدارس التي تناولت مفهوم الموارد فنجيزها بشكل مختصر و على النحو التالي:

1.3.2) مفهوم الموارد (Resources based view): تنقسم هذه النظرية إلي تيارين فيما يخص تعريف الموارد بحيث من التيار الأول نجد مثل (Amit & Shoemaker[1] اللذان يعتبران بأن الموارد (عناصر ملموسة وغير ملموسة) التي بحوزة المنظمة واللازمة لإنجاز النشاطات الإنتاجية و عندما تكون متميزة تصبح إستراتيجية. أما التيار الثاني و من بينهم (Barney[2] الذي عرف الموارد بأنها أي عنصر في المنظمة والذي يمكن من تصميم أو بناء إستراتجية التي ترفع من الكفاءة والفعالية للمنظمة و ميز الباحث (Barney) بين ثلاثة أصناف من الموارد التي تمتلكها المنظمة و هي الموارد المادية (التكنولوجية، المصنع و التجهيزات و الولوج إلى المواد الأولية و الموقع) و الموارد البشرية (تكوين المستخدمين، التجارب المكتسبة، العلاقات الاجتماعية...إلخ) و الموارد التنظيمية للمنظمة (نظام الإدارة، نظام المعلومات، نظام التنسيق...إلخ) و فرق (Arregle[3] بين الموارد المادية للمنظمة و التي تدخل في سيرورة الإنتاج (أصول) و الكفاءات أو القدرات (دريات المستخدمين، المواقف الجماعية، ثقافة المنظمة...إلخ) و التي تمكن من إستغلال الموارد.

2.3.2) مفهوم الكفاءة (competence based view): الكفاءات عند (Sanchez & Heene) ترتكز على الذكاء الموجه نحو ممارسة المعارف و تتناسب مع إستعداد الأفراد والمنظمات لتجنيد بصفة مستمرة ومنسقة المعارف و المصادر بغرض بلوغ الأهداف[4]. الكفاءة عند (DE Fillipi[5] تمثل في نفس الوقت الموارد المستعملة أو القدرة الخاصة والطريقة التي تستعمل بها الموارد. أما عند (Prahalad & Hamel[6] فالموارد تعني التعلم الجماعي للمنظمة و تخص تنسيق المعارف المنتجة و إدماج مختلف السلاسل التكنولوجية. و يعتبر الباحثان بأن تتبنى المنظمة تطويرها حول حقيبة من الكفاءات لتحقيق النظرة. و و حسب مختلف البحوث التي قمنا بالاطلاع عليها توصلنا بأن الموارد تتمثل في الأصول القاعدية للمنظمة بينما الكفاءة تتمثل في سيرورة إستعمال هذه الموارد.

3.3.2) مفهوم القدرات الديناميكية* (dynamic capabilities) تطور نظرية القدرات الديناميكية يرجع إلى النقص في نظرية الموارد من جانب مبدأ المرونة في المحيط. و لقد وضع (Bowman) و الأخرون[7] عناصر الإجماع لمختلف التعاريف المقترحة الخاصة بهذا المفهوم و تشمل 5 خصوصيات المؤسسة للقدرات الديناميكية و هي: القدرات الديناميكية تناسب سيرورات المنظمة و دور هذه القدرات في تطوير قاعدة الموارد للمنظمة و أن القدرات الديناميكية مبنية من طرف المنظمة ومدمجة في سيرورتها و أن هذه القدرات تناسب رسم سلوك مستمر وثابت (تتميز عن سلوك ظرفي أو رد فعل) و أخيرا هذه القدرات تعرف على أنها سيرورات معتمدة ومقصودة. بعض الأدبيات أشارت بأن القدرات الديناميكية تطورت وفق تيارين الأول المفهوم التطوري (évolutionniste) للقدرات الديناميكية و تجد جدورها في نظريات التطور التنظيمي و ميكانزمات التعلم كرافعة لتطور و ترتكز أساسا على العوامل

---

[1] Amit R & Shoemaker P.J, strategic assets and organizational rent , Strategic Management Journal, vol 14, 1993, p 33-46.
[2] Barney J.B, firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management, vol 17, 1991, p 104.
[3] Arregle J.L, analyse : ressource based et identification des actifs stratégique, Revue Française de Gestion, mars-avril-mai, 1996, p 25-36.
[4] Arman Avadikyan, analyse stratégique du secteur de l'énergie et compétence de base des entreprises, une application au cas gaz de France, étude du Centre National de Recherche Scientifique, Université Louis Pasteur, Strasbourg, Faculté des sciences économique et de gestion, France 2000, p 4.
[5] Reed DE Fillipi, ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage, Academy of Management Review, 1990, p 88-102.
[6] Prahalad C.K & Hamel G, the core competence of corporation, Harvard Business Review, vol 3, 1990, p 79-91.
* نظرية الكفاءات تقوم بتحليل أنماط إستغلال الكفاءات بينما القدرات الديناميكية تهتم بتطوير الكفاءات و بدراستها علي المستوى العالي .
[7] Ambrosini V.C, Bowman C & al, dynamic capabilities: an exploration of how firms renew their resource base, British Journal of Management, vol 20, 2009, p 9-S24.

التنظيمية ومن روادها (Winter & Nelson[1]) أما التيار الثاني أو النظرية المقاولتية (entrepreneuriale) المرتكز على العوامل الإدارية (managériaux) بحيث تضع المسير في مركز بروز القدرات الديناميكية (دور المدير في إعادة تصميم الموارد والكفاءات) و من روادها (Helfact & Peteraf[2]).

2.3.4) النظرية الإيكولوجية: وفق هذه النظرية يوجد عقد ضمني بين المنظمة و المجتمع و الذي بموجبه على المنظمة إلتزامات إتجاه المجتمع الواجب مراقبتها و يسعى أصحاب هذه النظرية من تبرير المصلحة الاقتصادية للمنظمة في الشروع في نهج يضمن عند نهاية المطاف سلامة الوسط الطبيعي. الإيكولوجية تدخل المجال الاقتصادي بحيث أصبح إدراجها يمنح ميزة تنافسية للمنظمة و أصبح الإشكال البيئي يدخل ضمن قضية أخلاقية و قيم من المفترض أنها كونية. هذا المفهوم يدافع عن النظرة التي تبحث في البرهنة على أهمية العناصر الداخلية لنجاح المنظمة مع فرضية أساسية و هي القصد الإستراتيجي الذي يتعارض مع فكرة التكيف الإرادي. ويعتبر (Hart) بأن الإستراتيجية التي ترتكز على علاقة منسجمة بين المنظمة و البيئة سوف تمكنها من مصدر ميزة تنافسية مستديمة كما ذكر بأن إحترام البيئة سوف يشكل أحد أهم الصراعات في المستقبل و الدليل هو إستعمال المنظمات ميكانزيم السوق لتشجيع الممارسات الفاضلة كالتسميات و العلامات التجارية (labels) والمعايير و حقوق التلويث[3]. هذه الميزة التنافسية تأخذ جذورها في المنظمة و الصادرة من إلهام في الموارد و لا يمكن إحلالها بسبب طابعها و يصعب تقليدها بالنظر إلي طبيعتها الضمنية (tacite) الغير الملموسة لتصبح كفاءة نادرة[4]. حماية البيئة مجال يترجم قلق المجتمعات من خلال التشديد الكبير في قوانين المنظمة في مجال حماية البيئة مع التوجه على المستوى العالمي نحو المبدأ الملوث-الدافع (pollueur-payeur) و على الخصوص في الدول الصناعية مما يفرض على المنظمة بأن تكون لها نظرة أكثر واقعية في سياستها بالنسبة للبيئة و أصبحت تسعي للحصول على مطابقة ISO 14000 مثلا كقياس يمكن من التصديق على أن المنظمة تطبق سياسة ملائمة للبيئة الطبيعية.

2.3.6) النظرية المنظماتية أو المؤسساتية : من خلال الدراسة التي قام بها (Selznick) حول المنظمة و تفاعلها مع المحيط إستنتج بأن للمنظمة نظام عضوي يتكيف و يتأثر بالخصائص الإجتماعية و بمختلف الضغوطات التي يفرضها المحيط[5]. إستعمل الباحث دور وآثار القيم لتفسير الظواهر المنظماتية التي وصفها بالسيرورة بحيث تغرس من خلالها في المنظمات قيم فوق المتطلبات التقنية الخاصة بمهامهم. و يشير (Selznick[6]) إلى أن المنظمة بدلا من القيام بمجهودات عقلانية تقوم بإتباع قواعد و مقاييس مقبولة. عزز سياق المقاربة المنظماتية (Zucker[7]) بحيث يعتبر بأن الأفراد والسلوك التنظيمي لا يؤثر عليهما قواعد وإجراءات تقنية ولكن أنظمة من المعتقدات الثقافية و من هذا المنطلق محيط المنظمة يظهر كسوق بالنسبة لمخرجاتها أو مورد لمصادرها أو مصدر لدي أعضاء المنظمة. هذا المنظور سلط الضوء على الجانب الاجتماعي والثقافي اللذين يشكلان ضغوط مؤسساتية المفروضة على المنظمة والذي يؤدي بها إلى إعتمادها لتصبح سلوك متماثل بحثا عن الشرعية من المحيط. سمي (Di Maggio)[8] تبني سلوك مشابه من طرف المنظمة بالتماثل (isomorphisme) بحيث تسعى المنظمة إلى التطابق والتكيف مع المعايير

---

[1] Fréderic Prévot & al, perspectives fondées sur les ressources, Revue Française de Gestion , n° 204, n° 5, 2010, p 87-103.

[2] Constance Helfact E & Peteraf Margaret A, the dynamic resource –based view: capability life cycle, Strategic Management Journal, vol 24, 2003, p 997-1010.

[3] Eric Persais, la prise en compte de l'environnement pour l'entreprise industrielle, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Poitiers, France , 1999, p 200.

[4] Durand T, l'alchimie de la compétence, Revue Française de Gestion, n° 127, 2000, p 195-230.

[5] Rabia Naguib, opcit p 17.

[6] Selznick Philip, institutionalism old and new, Administrative Science Quarterly, vol 41, issue 2, 1996, p 272.

[7] Zucker L.G, the role of institutionalization in cultural persistence, America Sociological Review, 1977, vol 42, p 270-277.

[8] Di Maggio P.J & Powell W, the iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, American Sociological Review, 1983, vol 48, p 147-160.

والقيم المهيمنة. المنظمات أمام إختيار إستراتيجي متوازن بين إحترام القواعد الإقتصادية (التي يفرضها الطلب) و إحترام أوهام المحيط (التي تمكن من الحفاظ على المصداقية و الشرعية للمنظمة. النظرية المؤسساتية تهتم بالجوانب الغير ملموسة للمحيط العام وأبعاده الرمزية مع محاولة تفسير تجانس الأشكال والممارسات التنظيمية عوضا من تغييرهما. فالمحيط بالنسبة لنظرية المؤسساتية الذي تتطور فيه المنظمة ليس بحيادي ولكن يعيق ويؤثر على سلوكها و هيكلها لأنه يحمل معايير وقيم ومعتقدات تصبح بمثابة مصدر الشرعية للمنظمات حتى تقبل إجتماعيا.

2.3.7) المدرسة الهيكلية (structuraliste) **والمدرسة السلوكية** (comportementaliste) مرجعهما تيارين نقيضين و هما تيار الاقتصاد الصناعي و تيار المنظمة الصناعية. التيار الأول يعطي للهيكل الصناعة الطابع الحتمي على الأداء الصناعي ليحمل تسمية المدرسة الهيكلية (البنيوية) بحيث هيكل الصناعة هو الذي يحدد مستوى الأداء والذي يجب بلوغه. أما التيار الثاني السلوكي فيعتبر بأن العلاقة أقل حتمية مع بنية الصناعة ويرتكز في التحليل على السلوك الفردي للمنظمات المنبثق من مصالح مشتركة الموجودة في السوق الصناعي.

1.2.3.7) المدرسة الهيكلية أو مدرسة (Harvard): يرجع أصلها إلى نموذج الذي قدمه (Mason) و المتمثل في هيكل السوق (structure) و سلوك المنظمات (comportement) و أدائها (performance) أي المقاربة هيكل السوق- سلوك -أداء* (S.C.P) و بالتالي حتمية المحيط[1]. وقدم (Bain)[2] تحسينات على (S.C.P) و فصلها (Scherer[3]) لتطبيقها على كل القطاعات الإقتصادية. هذه المدرسة تعتبر أن هياكل الصناعة هي التي تحدد مستوى الأداء وبالتالي على الاختيارات الإستراتيجية والتكنولوجية والمنتوجات والسوق.

2.2.3.7) المدرسة السلوكية: تعتبر هذه المدرسة العلاقة مع المحيط أقل حتمية بحيث بنية الصناعة تؤثر على الخيارات الإستراتيجية أو تحدها فعندما تضع المنظمة إستراتجيات إستباقية فإنها تحاول تعديل البنية لصالحها و بالخصوص منع دخول منافسين جدد. و من رواد النظرية السلوكية (Cyert & March)[4] بحيث وصفا سيرورة القرار التنظيمي بأنها لا تقودها أفعال عقلانية أو أهداف محددة مسبقة أو تفاضلات معلنة ولكن تبرز من خلال سيرورة الفعل المؤدية إلى علاقات قوى مع هامش من الحرية للأعمال الفردية والجماعية التي لا يمكن التنبؤ بها. تساءلا الباحثان عن العقلانية المطبقة لتحليل الأهداف و القرارات كما وضعا الفرضية بأن الأداء والتطلعات يؤديا بأعضاء المنظمة إلى الاختيارات والقرارات.
و توصلا الباحثان إلي أربعة مفاهيم أساسية و هي: مفهوم الصراعات و العقلانية المحلية و التفاوض مع المحيط (تفضل المدى القصير مع الحد من الخطط الطويلة المدى) و البحث عن الإشكالية (عن أسباب المشاكل المطروحة في المنظمة والنظر للواقع) و التعلم (المنظمة تغير في سلوكها و تتطور مع الوقت (نظرة نظامية). النظرية السلوكية تعتبر بأن المنظمة نظام مفتوح تتطور وتتكيف من خلال التعلم بحيث المنظمة تمتلك ذاكرة جماعية وتجربة ماضية تمكنها من التطور تدريجيا من خلال سيرورة التغير التنظيمي الذاتي الذي يرتكز على تراكم التجارب والتعلم و اللذان يمكنان من وضع روتينيات ديناميكية التي تميز دريات الأفراد. الطابع الديناميكي لهذه الروتينيات يميزه أيضا التفاعل بين المحيط والمنظمة و بالتالي المنظمة تعدل من سلوكها وتكيف المعارف والدرايات تحت تأثير المحيط.
النظريات والمدارس التي تناولناها تحمل وجهة نظر مختلفة إتجاه المحيط من حيث مدي علاقته و تأثيره على المنظمة و توصلنا إلي تيارين الأول يظهر بأن المنظمة تتكيف مع المحيط و الثاني يبرز بأن

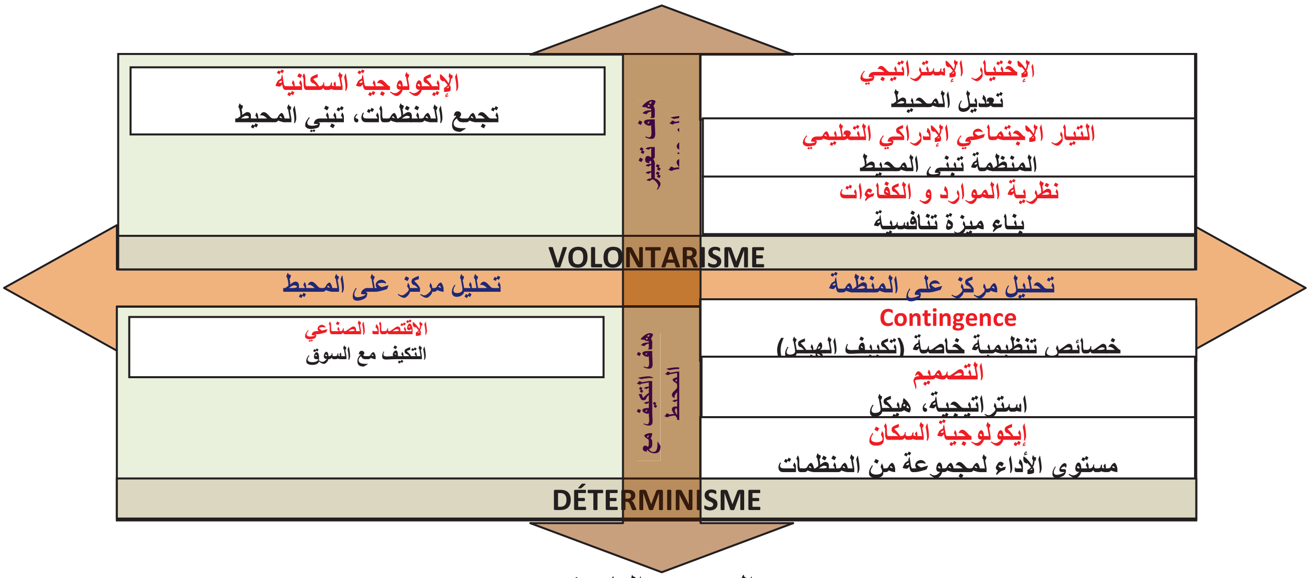
---

* هيكل السوق يناسب عدد و تشتت المنظمات و مفاضلة المنتوجات و وجود أو غياب حواجز الدخول و درجة إندماج المنظمات سلوك المنظمات يناسب ما تقوم به المنظمات من خيارات في سياسة البحث و التطوير و نوعية السلع المنتجة و الترقية (إشهار) ..إلخ أما الأداء فيناسب نتائج الصناعة أو المنظمات بشكل منفرد مثل المردودية و النمو ...إلخ.

[1] Ibrahima Fall, opcit, p 28.
[2] Marchesnay Michel, management stratégique, opcit, p 139.
[3] Scherer F.M, industrial market structure and economic performance, Edition Rand Mc Nally College Publishing Publishing Company, 1970.
[4] Richard M Cyert & Janes G March, a behavioral of the firm, Publisher Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1963. 1963.

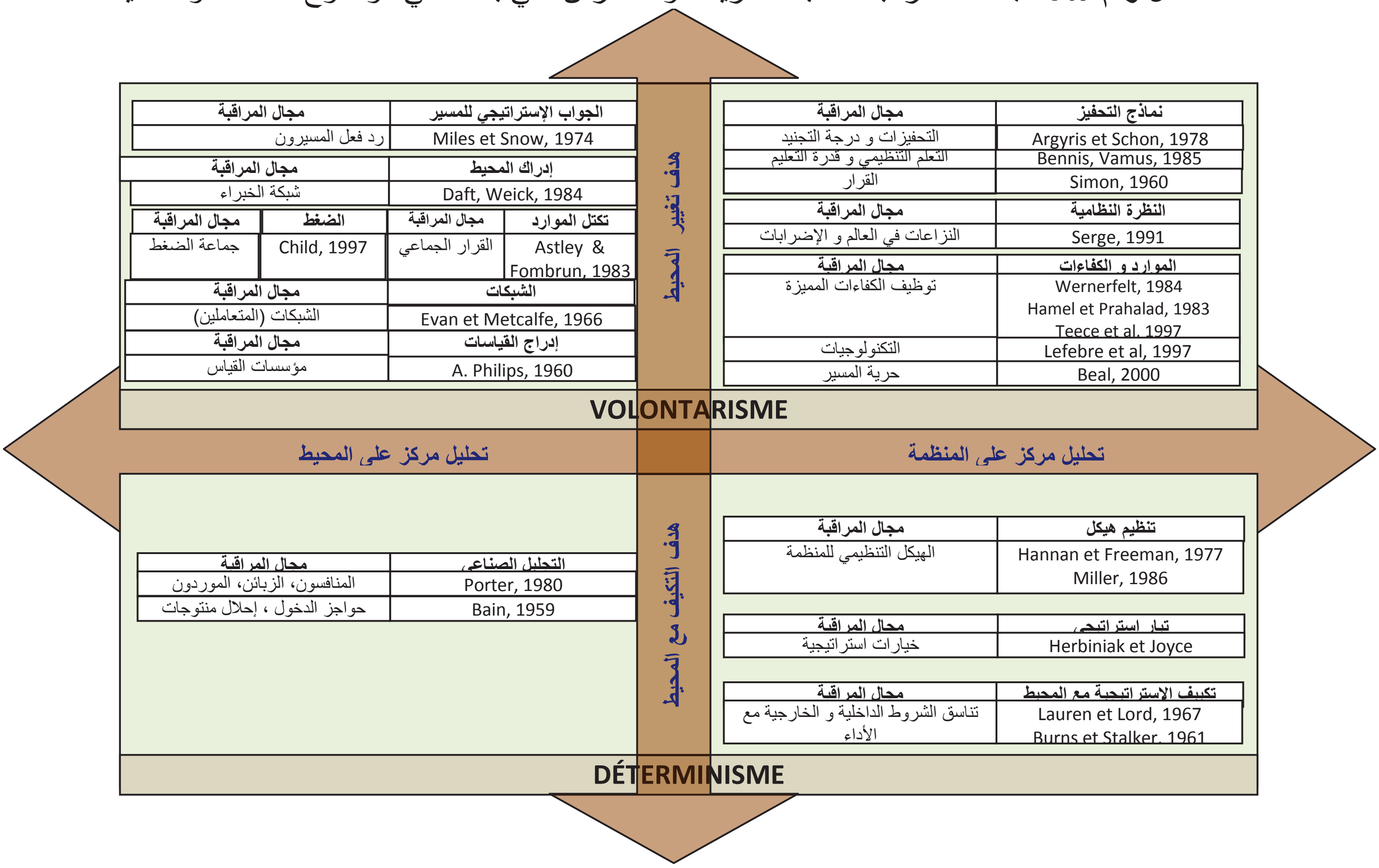
المنظمة هي التي تأثر على المحيط و تغيره. و بالرغم من التناظر في التوجه للمدرستين ففي إعتقادنا فكلاهما يشتركان في المبررات المقدمة و التي هي محل إهتمام الذكاء الإقتصادي. فالعديد من هذه المبررات تمثل العناصر التي يجب أن تكون موضوع أو محل الإنتباه و الإهتمام لتمثل موطن الحراسة و الرقابة و التي نلخصها في شكل الذي يلي الشكل التالي و الذي حاولنا من خلاله جمع كل المدارس التي عالجت موضوع علاقة المنظمة بالمحيط.

شكل رقم 46: النظريات و المدارس التي بحثت في موضوع المنظمة



المصدر: الباحث

شكل رقم 47: مجالات المراقبة حسب النظريات و المدارس التي بحثت في موضوع المنظمة و المحيط



المصدر الباحث

المطلب 3 : الذكاء الإقتصادي و إدارة المعرفة في المنظمة

قدم (Audigier) و الأخرون[1] تعريف لكل من اليقظة والذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة بحيث تحتوي اليقظة على سيرورة جمع وتحليل المعلومة أما الذكاء الاقتصادي فيشتمل اليقظة والتفكير الإستراتيجي وإيصال المعلومة (الهجومية/الدفاعية والموجهة/ الحيادية) وكذا حمايتها أما إدارة المعرفة فتهتم برأسملة التجارب من خلال نمدجة الممارسات التنظيمية والإنتاجية و المعلوماتية و حوصلة التجارب (تقوم بها هيئة تنظيمية و تشرف على إدارتها). نشير بأن الذكاء الإقتصادي يهتم باستقطاب المعلومات و لاسيما الإستراتيجية و التي قد تحتوي على معطيات تتطلب ربطها أو على معرفة أو دراية (معلومات تقنية وعملية لدى المنظمة أو المنقولة من المنظمات الأخرى كتحويل تكنولوجي ضمن شراء رخصة، تقليد ...إلخ). فهم موضوع الذكاء الإقتصادي و إدارة المعرفة يقودنا إلي التطرق إلي العناصر الأربعة التالية:

أولا) *فهم المعرفة* و هي خليط من التجارب و القيم و المعلومات المتصلة بموضوع معين و أراء الخبراء و قد تكون خاصة بالفرد أو المجموعة أو المنظمة و يصعب أو لا يمكن إبلاغها أو نقلها على عكس المعلومة التي هي عامة و يمكن تقاسمها. و تعرف المعرفة بالعلم وفهمه بحيث يمكن التعبير عنها بالحديث أو بالصورة أو بالكلمات أو بالإشارات على شكل بيانات و معلومات و إتجاهات و قدرات و عندما لا يمكن التعبير عن المعرفة أو لم يتم التعبير عنها فتسمى بالمعرفة الظاهرية. و يعتبر (Bachimont[2]) المعرفة بأنها القدرة على ممارسة تصرف لبلوغ هدف. و يميز (Machlup[3]) بين خمسة أنواع من المعرفة وتتضمن المعرفة العملية (practical knowledge) والمعرفة الفكرية (intellectual knowledge) و معرفة النقاش الصغير(small talk) و معرفة الهواية (pastime knowledge) و المعرفة الروحية (spiritual knowledge) والمعرفة الغير مرغوب فيها (unwanted knowledge). كما قدمت عدة تصنيفات للمعرفة حسب نوعها و مضمونها و شكلها و نوجزها على النحو التالي :

- ✓ المعرفة التطبيقية و تمثل المعرفة التي من خلال التصرف المشترك تؤدي إلى نشاط في العالم المادي (التعديل الفيزيائي والمادي للعالم) و تقود المعرفة التطبيقية إلى مفهوم الدراية (savoir-faire) و التي تعرف بدورها على أنها الممارسة المرتبطة بالقدرة على التصرف بطريقة فعلىة وفق سيرورة أو أهداف محددة مسبقا.
- ✓ المعرفة النظرية تناسب نشاط ليس في العالم المادي و لكن في عالم الإدراك الحسي (تمثيلات) و لا تخص تعديل العالم ولكن الإدراك التمثيلي للعالم وتسمى هذه المعرفة أيضا بالمعرفة الصريحة و يمكن قياسها و التعبير عنها بأرقام أو ألفاظ أو الترميز بحيث تم تصميمها ضمن قواعد و لغة مشتركة وإجراءات و وصفات ومرجع موحد.
- ✓ المعرفة الموضوعية و القائمة على إقتناء البيانات و تحليليها بطرق و منهجية و توجد المعرفة الموضوعية في الكتب و المطبوعات و قواعد البيانات و في الكم المتزايد من المعلومات الرقمية.
- ✓ المعرفة الضمنية أو الفهم الذي يأتي من التجارب و الخبرات الشخصية (عن التجربة و الخطأ) و يميز (Beyou[4]) بين المعرفة الضمنية التي لا يمكن التعبير عنها و المعرفة الضمنية المكبوتة (المعرفة

---

[1] Marc Audigier, Gérard Coulon & Patrick Rassat, l'intelligence économique: un nouvel outil de gestion, Edition Maxima, Paris, 2003.

[2] Brunot Bachimont, arts et sciences numériques : ingénierie des connaissances et critique de la raison computationnelle, mémoire d'habilitation à diriger des recherches, université de Technologie de Compiègne, France, 2004, p 65.

[3] Machlup Fritz, the production and distribution of knowledge in the United States, Princeton University Press, 1962, p 21 et 22.

[4] Beyou C, manager les connaissances, Paris, Liaisons, 2003 (cité dans Catherine Kelly Sellin, des organisations centrées processus aux organisations centrées connaissance: la cartographie de la connaissance comme levier de transformation des organisations « le cas de la démarche de savoir-faire chez Total», thèse de doctorat en sciences de gestion, École Centrale des Arts et Manufactures de Paris, France, 2011, p 26).

الضمنية الواضحة) التي تم إعطائها الشكل الرسمي (على شكل مقاييس، إجراءات، ..الخ) و تتميز المعرفة الضمنية بعدم إنتظامها لأنها تعتمد على التفاعلات بين المعلومات والمعارف ولهذا تعتبر صعبة التعبير عنها بطريقة رسمية و التواصل.

يرى (Forray) بأن المعارف والدراية تأخذ شكلين بحيث الأول يخص مكانيزم غير رسمي و مع تبادلات عفوية* بينما الشكل الثاني عبارة عن سيرورات رسمية** من تعارف و تعلم جماعي[1].
و يعتبر الباحثان (Nonaka & Takeuchi)[2] بأن إنشاء المعرفة عبارة عن تعبئة وتحويل للمعرفة الضمنية (tacite) وهذا يعني التعامل مع المعرفة الفردية لاستغلالها وخلق المعرفة الصريحة (explicite) و تمكين من وضع دوامة إنشاء المعرفة. فالتطرق إلي المعرفة يتطلب منا التمييز بين:

✓ إنشاء المعرفة على مستوى مجتمع و الذي يأخذ إتجاهين الأول يتناول المعلومة من الجانب الكمي (بناء إحصائي لإنتاجها و توزيعها) لصناعة المعرفة و الإتجاه الثاني و من رواده (Porat[3]) الذي إهتم بالجانب الكمي والنوعي للمعلومة و ركز على التحولات الإجتماعية و الإقتصادية التي عرفتها أمريكا بفضل نشاطات المعلومة*** ليستنتج الباحث بأن حصة المعلومة في الاقتصاد تتنامى بنفس وتيرة إنتاجية العمل و بالتالي أصبحت أمريكا إبتداءا من 1970 مجتمع المعلومات والمعرفة****. و ميز الهادي[4] بين إقتصاد المعلومات و إقتصاد المعرفة بحيث أشار بأن إقتصاد المعلومات يتعلق بطبيعة القرارات الاقتصادية المبنية على المعلومات التي تكون إما كاملة أو مؤكدة أو إحتمالية أو غير ذلك أما إقتصاد المعرفة فيرتبط بالابتكار والتجديد والإبداع والتطوير حيث يصبح إتخاذ القرار الاقتصادي جزءا منه.
✓ المعرفة الخاصة بالمنظمة و فسرها عصام[5] على أنها تتعلق بالمعلومات الظاهرية (ما هو موجود ومخزن في أرشيف المنظمة) و تشمل المعرفة الظاهرية أي كل من البيانات و المعلومات و القدرات. معارف المنظمة تشمل من جهة المعارف الخصوصية التي تميز قدراتها في الدراسة والإنجاز و البيع والخدمات ومن جهة أخري اللباقة الفردية والجماعية التي تميز قدرات التصرف والتأقلم والتطور. و كتب (Guilhon & Levet [6]) بأن على المنظمة تحليل وتفسير وإستعمال المعلومة لتكون قادرة على تحويل المعلومة إلى معارف ولتصبح هذه المعارف كفاءات ومن ثم إنشاء مزايا تنافسية.

ثانيا) إدارة المعرفة: من الهام من أن تسيطر المنظمة على الذاكرة الجماعية التي تحتوي على معارف من خلال نظام إدارة المعارف الذي تتقاسمه كل وظائف المنظمة. إدارة المعرفة هو إجراء يهدف إلى

---

* الأشكال العفوية أو الغير الرسمية تنشأ في إطار مهني (شبكة تبادل معارف بين مستعملين) أو في إطار إقليمي كمنطقة صناعية أو حظيرة علمية لينجر عنه بناء تدريجي لميكانزمات الإبداع الجماعي (سيرورة مبنية على نشر و إعادة إستخدام المعرفة المتاحة ضمن مجموعة).
** الأشكال الرسمية لتعاون لها خصوصية إنشاء إطار لإبراز سياق الاشتراك في المعارف والتعلم الجماعي ويتم التعامل في إنتاج المعارف التي تتطلب إضفاء الطابع الرسمي من خلال اتفاقات حول تقسيم العمل و كيفية إسناد النتائج.

[1] Caroline Mailloux, opcit, p 27.
[2] Nonaka I & Takeuchi H, the knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation, Editions Oxford University Press, New York, 1995.
[3] Porat Marc Ubi, the information economy: definition and measurement, Office of Telecommunications, National Science Foundation, Washington D.C, may 1977, p 1-249.
*** درس بورات (Porat) ثلاثة مراحل التي ميزت الاقتصاد الأمريكي من 1860 إلى 1906 والتي تمثل إقتصاد فلاحي ومن 1906 إلى 1954 و ليصبح إقتصاد صناعي ويتحول الاقتصاد إبتداءا من 1954 ليصبح إقتصاد المعلومات و إنطلاق من التعاريف والمفاهيم المستعملة في المحاسبة الوطنية لميز بين ثلاثة أصناف من نشاطات المعلومة وتشمل المعلومة المالية وبالثقافية والمعرفية.
**** حصة قوة العمل التي تم تشغيلها في قطاع المعلومة في الاقتصاد الأمريكي بلغت 46% في سنة 1967 بحيث القطاع الأولى يساهم بي 25% والقطاع الثانوي بي 21% وإرتفعت حصة قطاع المعلومات في الاقتصاد الأمريكي إلى 50% عند نهاية 1980.
[4] محمد الهادي، إقتصاديات هندسة البرمجيات مجلة Cybrarians، العدد 14، سبتمبر 2007، مصر. و يمكن تحميلها علي الموقع التالي
http://www.journal.cybrarians.org/index.php?option=com_content&view=article&id=418:2009-08-02-07-55-25&catid=137:2009-05-20-09-51-17&Itemid=56 (visité le 11/112013).
[5] عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 12 .
[6] Bernard Guilhon & Jean Louis Levet, de l’intelligence économique à l’économie de la connaissance, Edition Economica, France, 2003, 2003, p 26.

إنشاء مزايا تنافسية لمؤسسة من خلال تحسين سيرها الذي يرتكز على الإستعمال الإستراتيجي للموارد (المعارف). إدارة المعارف (knowledge management) بالنسبة إلى (Takeuchi & Nonaka) هو إجراء يهدف إلى دعم أو إنشاء الميزة التنافسية للمنظمة من خلال تحسين إدارتها التي ترتكز على الإستعمال الإستراتيجي للموارد[1]. إدارة المعرفة عند (Ledru [2]) تعني بالعمل على رأسملة المعارف و تقاسمها (إضفاء الطابع الرسمي للمعلومة خارج دماغ الذي يمتلكها لتصبح تحت تصرف المنظمة ليتم تقاسمها).

إدارة المعرفة وفق (Beccarra) تحاول على العموم تنظيم و إتاحة الدرايات لشخص الذي بحاجة إليها بغض النظر عن الزمان و المكان كما تشمل السيرورات و الإجراءات و براءات الإختراع و الأشغال المرجعية و الصيغ و أحسن ممارسات و التنبؤات[3]، و أما بالنسبة إلى (Newman & Conrad) فإن إدارة المعرفة تعني إختصاص الذي يبحث عن تحسين الأداء للأفراد و المنظمات من خلال الحفاظ و زيادة القيمة الحالية و المستقبلية للمعارف[4].
إدارة المعرفة تعتمد على المعرفة الضمنية التي تكمن في عقول الأفراد و تستعمل التكنولوجيا بهدف تسهيل الحصول على تلك المعرفة و جعلها متوفرة لجميع الأفراد بغرض المشاركة الفعالة في إنشاء معرفة جديدة و الوصول إلى أفضل الممارسات. و ذكر (Barthes) بأن بداية وضع الإجراءات الخاصة بإدارة المعرفة قادتها بعض المنظمات المختصة في المعلوماتية و عرضت معالجة إدارة المعرفة من خلال وضع نظام المعلومات الموجه نحو المستعمل بحيث أصبح العديد من المديرين في المنظمات أكثر إدراك فيما يخص إدارة المعارف نظرا إلى ذهاب الكثير من المستخدمين إلى التقاعد المسبق بسبب الأزمات الاقتصادية و المالية و التنافسية مما كان يؤدي إلي فقدان المهن والمعارف والدرايات ليتحول الرهان إلى الإهتمام بالذاكرة التنظيمية وبتثمين الممارسات الحسنة وإدراجها في الذاكرة الجماعية[5].
إدارة المعارف بالنسبة إلي (Trapp & Barthelme) تغطي مجموع النماذج والمنهجيات التي تمكن من تنفيذ أدوات معالجة المعلومة و الإتصال التي تهدف إلى هيكلة وتثمين وتمكين الولوج لكل معارف المنظمة[6].
فإن إدارة المعرفة تهدف إلى تحسين سيرورة الإبداع و تقليص فقدان المعارف وزيادة إنتاجها وتحسين الولوج وتقليص وقت الولوج إليها وتخفيض تكلفة التكوين وتحسين سيرورة القرار كما تهدف إدارة المعرفة إلي تحديد و رأسملة وتثمين الرأسمال الفكري للمنظمة مع إشراك كل المستخدمين. و بالنسبة إلي (Guilhon & Levet[7]) تهدف إدارة المعرفة إلى تقويم وتوزيع وإثراء الذكاء الجماعي الناجم عن المعارف الضمنية (الذين يحملون معارف) و المعارف الجلية (وثائق و قاعدة المعطيات) التي تم إلتقاطها من طرف الفاعلين في المنظمة.
و يرى (Malleray[8]) بأن من منطلق أهداف إدارة المعرفة يتم إعداد مشروع إدارة المعارف و الذي يتضمن خمسة مراحل وهي الكشف (repérage) والحفاظ و التمكين والإنشاء والتقاسم للمعارف وكذلك تحيينها كما أشارا (Davenport & Prusak[9]) إلى ثلاثة أنواع مشاريع إدارة المعرفة و هي :

---

[1] Sarlandie de la Robertie Catherine, la polyvalence stratégique de l'intelligence économique en question: une lecture selon l'approche basée sur les ressources, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, A.I.M.S, du 6 au 9 juin 2007, Montréal, Canada, juin, p 21.
[2] Ledru Jean-François, le management de l’intelligence collective au service de l’intelligence économique, Regards sur l’I.E, n° 12, novembre-décembre 2005, p 63.
[3] Chédia Dhaoui, opcit, p 12.
[4] Ibid, p 12.
[5] Alexandre Tissot, opcit, p 31.
[6] Yannick Bouchet, entreprise et gestion des processus intellectuels « un problème d’investigation », conférence Club intelligence économique du Clusif Rhône Alpes, 27 mars 2008, p 8.
[7] Bernard Guilhon & Jean Louis-Levet, de l’intelligence économique à l’économie de la connaissance, opcit, p 85.
[8] Eric Malleray, méta données et analyses multidimensionnelles à travers les hypercubes, mémoire d’ingénieur à l’École Nationale Supérieur des Mines de Nancy, Université de Nancy, février 2008, p 111.
[9] Davenport T.H & Prusak L, working knowledge: how organizations manage what they know, Harvard Business School Press, 1998, p 146.

- ✓ مشاريع تخزين المعارف (knowledge repositories) بحيث تعتبر المعرفة كيان منفصل عن الأفراد الذين قاموا بإنشائها و يستعملونها و تتضمن المعرفة الخارجية (اليقظة أو الذكاء الاقتصادي) لتحديد الخبراء و المعرفة الداخلية المهيكلة (تقارير البحث، الطرق...إلخ) و المعرفة الداخلية الغير رسمية و التي تعتمد كثيرا بالرجوع إلى التجربة.
- ✓ مشاريع تهدف للوصول إلى المعارف وتحويلها بين الأفراد: ترتكز هذه المشاريع على الأفراد الذين لديهم المعارف والمستعملين المحتكمين.
- ✓ مشاريع تهدف إلى إنشاء محيط مساعد لتطوير مناهج محيط المعرفة (knowledge environment) كقياس وتحسين من قيمة الرأسمال المعرفي و تطوير ثقافة إدارة المعرفة المرافقة نحو التغير و تحسين سيرورات إدارة المعارف.

ثالثا) علاقة إدارة المعرفة بالذكاء الإقتصادي: لاحظا (Coelho & Silva) بأن نظام إدارة المعرفة تقترن مع أنظمة الذكاء و تعتبر مجال مكمل و الذي يمكن عند الاستعمال من بلوغ الأهداف[1]. إدارة المعرفة أصبحت تخصص يهتم بجمع و تحديد و تحليل و تنظيم و تخزين و تقاسم المعارف بين أعضاء المنظمة بالخصوص المعارف التي تم إنشاؤها أو التي تم الحصول عليها من خارج المنظمة من أجل تحقيق أهداف محددة. و نعتقد بأن إدارة المعرفة تتقاطع مع الذكاء الاقتصادي من خلال البحث عن المعارف من خارج المنظمة أو المعلومات التي تم جمعها و تحليلها و تحويلها إلي معرفة. و مما ورد يتركنا نكتب بأن الذكاء الاقتصادي يمثل أحد أدوات إدارة المعرفة (عندما تريد المنظمة تطوير معارفها من الخارج) كما أن على المنظمة حماية المعارف و الدرايات التي تمتلكها و التي تمثل من بين إحدى الوظائف التي يوفرها الذكاء الاقتصادي. و يمكن إبراز العلاقة بين إدارة المعرفة و الذكاء الاقتصادي من وجهة نظر متباينة التالية:

- ✓ الاختلاف بين الذكاء الإقتصادي و إدارة المعرفة بحيث نشير بأن الذكاء الاقتصادي يدخل ضمن سيرورة جمع و معالجة و تحليل و حماية المعلومة و المعرفة الخاصة المحيط لغرض أخذ القرار و هذه السيرورة تقترب من إدارة المعرفة التي تهدف إلى اكتشاف و جمع لإنشاء و إستغلال المعارف و بالرغم من هذا التقارب إلى الاختلاف يكمن في أن الذكاء الاقتصادي يهتم بالبحث عن المعلومة في المحيط (أي خارج المنظمة) على عكس ذكاء الأعمال الذي يهتم بمحيط المنظمة من خلال معلومات داخل المنظمة بينما إدارة المعرفة تهتم بالمعلومات الخاصة بالتقنيات و الدرايات و المعارف المكتسبة و بالتالي تهتم بالمعلومة الداخلية أكثر من المعلومات الخارجية.

كما يفترق الذكاء الإقتصادي و إدارة المعرفة في مستعملي المعلومات بحيث المعلومة التي يعدها الذكاء الاقتصادي هي ذات طابع إستراتيجي و تتعلق أساسا بأصحاب القرار (في الواقع الذكاء الإقتصادي موجه لالتقاط المعلومة الإستراتيجية للمنظمة و المديرين هم الذين يحددون حقل البحث و بالتالي المستعمل محدد بالتدقيق) بينما إدارة المعرفة تقوم بالحفاظ و حماية المعارف لأغراض يمكن إستغلالها بدون تحديد متى و من يستعملها و لماذا باعتبارها ذاكرة خاصة (أي مخزن للمنظمة لمعارفها الداخلية) و المقصود توفير المعلومة (المعرفة) عند الحاجة لتكون دعم لحل مشكل عملي أو قراري (تأتي للاستفادة من التجارب السابقة (نجاح أو فشل) المتوفرة في قاعدة المعارف.

كما ينفصل الذكاء الاقتصادي عن إدارة المعرفة من حيث الأهداف بحيث يمكن الذكاء الإقتصادي المنظمة من التموقع الإستراتيجي من خلال إختيار المحاور ذات الأولوية و تحليل آثار هذه المحاور على أبعاد المنظمة (السوق، التكنولوجية، المالية، التنظيم والتقنين ..إلخ) و إنجاز خريطة للمتعاملين الذين يؤثرون على النشاط بينما إدارة المعرفة تمكن من تحديد المعارف الأساسية وترتيبها و رأسمالتها و تسليط الضوء على الكفاءات الداخلية.

---

[1] Cicera Henrique DA Silva, opcit, p 74.

و تحدثا (Cook & Cook) عن الاختلاف في التكنولوجية المخصصة لذكاء الاقتصادي و إدارة المعرفة و تقاسم المعلومة بحيث يعتبر الباحثان بأن تكنولوجية الذكاء الاقتصادي مكرسة للجمع و تحليل المعلومات أما التكنولوجية التي تخص إدارة المعرفة فهي مكرسة لإدارة المعلومات و الكفاءات[1].
كما ذكرا الباحثان بأن تقاسم المعرفة يبقي ضيق في مجال الذكاء الاقتصادي لأنه موجه إلى مستوى إستراتيجي في المنظمة (مستوى محدد من المنظمة أي أصحاب القرار) على عكس إدارة المعرفة بحيث تقاسم المعرفة و الدرايات واسع و يخص كل الفاعلين في المنظمة[2].

✓ التكامل بين الذكاء الإقتصادي و إدارة المعرفة بحث ذكرا (Bretones & Antoine[3]) بأن الذكاء الإقتصادي يبحث و يفسر السياق المخفي الخاص بأخذ القرار الملائم في سياق الأعمال والمجالات الإقتصادية كما أشارا بأن المعرفة أحد مكونات الذكاء الإقتصادي بينما إدارة المعرفة وصفها بسيرورة نظامية لإيجاد و إختيار وتنظيم وتفسير وعرض المعلومة بطريقة تمكن من تحسين الفهم للمعاونين في المنظمة اللذين هم محل مركز إهتمام خاص، وبالتالي إدارة المعرفة تمكن المنظمة من التبصر وهيكلة معرفتها كما تساعدها في التركيز على إقتناء وتخزين وإستعمال المعارف لنشاطات كحل مشاكل و تحسين السيرورات الداخلية و التخطيط الإستراتيجي وأخذ القرار. يعتبر الباحثان بأن الذكاء الإقتصادي وإدارة المعرفة متكملتان لأن الذكاء الإقتصادي موجه نحو الخارج و لا يمكن أن يكون فعال إلا إذا قامت المنظمة بالبحث والكشف عن معارفها (المهن و الكفاءات و الذين يحملون هذه الكفاءات و معرفة كيفية دوران المعلومة وتقاسمها و من الذي يحتاج على ماذا).
و يتفق (Cohen & Levinthal[4]) مع هذا الطرح الذي يشير بالاندماج أو التكامل بين الذكاء الإقتصادي وإدارة المعرفة بحيث يسهل الذكاء الإقتصادي للمنظمة إستيعاب معلومات جديدة في مجال الذي تكسب فيه مسبقا معارف غنية و مرتبطة. و يشاطر هذا الرأي (Blondel) و الأخرون[5] فيما يخص التقاطع بين الذكاء الإقتصادي وإدارة المعرفة بحيث يمثل الذكاء الإقتصادي دعما له من جانب الأهداف لأنه موجه لتحفيز العمل الجماعي مع تحسين الإتصال بين الأعضاء الفاعلين في المنظمة وبالتالي يقدم أدوات دوران المعلومة بين الخبراء داخل وخارج المنظمة و توفير معلومات عن المحيط.

هذه العلاقة بين الذكاء الإقتصادي و إدارة المعرفة فصلها (Blondel) و الأخرون[6] في تعريفهم للذكاء الاقتصادي و الذي يعتبرونه بأنه إدارة للمعلومة و المعرفة لغرض تحسين التنافسية و مهمته جلب المعلومات و المعارف في الوقت المناسب. و لاحظ (Goria[7]) بأن الذكاء الاقتصادي يخص جمع المعلومات من المحيط الخارجي للمنظمة و يغذى سيرورة إدارة المعرفة التي تمثل بدروها نظام معلومات ليدعم الذكاء الاقتصادي بحيث تمكنه من إستخراج المعلومات المتوفرة المتعلقة بالموضوع (قاعدة المعطيات، أفراد، قواعد وثائقية) لأخذ القرار الاستراتيجي.

---

[1] Stéphane Goria, vers une vision complémentaire des démarches d'intelligence économique, de gestion des connaissances d'innovation et créativité. 5ème Rencontre Intelligence Économique, Sophia-Antipolis, CERAM, 7 septembre 2007, p 5.
[2] Stéphane Goria, opcit, p 7.
[3] Bretones Daniel & Saïd Antoine, intelligence économique et Management des connaissances: deux facettes complémentaires d'une même problématique, Centre de Recherche Public Henri Tudor, ssecond colloque Luxembourgeois sur l'économie de la connaissance dans une perspective européenne «en route vers Lisbonne», 9-10 novembre 2006, Luxembourg, p 9.
[4] Wesleyn Cohen M & Daniel A Levinthal, absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation, Administrative Science Quarterly , vol 35, n° 1, special issue, march 1990, p 128-152.
[5] Blondel Frédérique, Mohamed Nabil El-Mabrouki & Édouard Serge, quelle articulation entre intelligence économique et knowledge management au sein de l'entreprise, XVéme Conférence Internationale de Management Sstratégique, Annecy, Genève, du 13 au 16 juin 2066, p 5 et 6.
[6] Blondel Frédérique and al., opcit, p 7.
[7] Stéphane Goria, vers une vision complémentaire des démarches IE de KM, d'innovation et créativité, opcit, p 10.

كما يشترك الذكاء الاقتصادي وإدارة المعارف باعتبارهما أداة للإدارة الإستراتيجية و إهتمامهما بالبعد الإستراتيجي للمعلومة مع القصد المتمثل في تحسين التنافسية.

رابعا) تطور المفهوم من إدارة المعرفة إلي الذكاء الإقتصادي بحيث و أشار (Dorban[1]) إلى التطور التدريجي الذي عرفه الذكاء الإقتصادي و الموضح في الجدول التالي :

جدول رقم 21 : التطور التدريجي من اليقظة إلي الذكاء الإقتصادي مع المرور على إدارة المعارف

المستوى	التدريج	الأفعال
تكتيكي	اليقظة التكنولوجية	- إستغلال المصادر الرسمية والمفتوحة (البحث الأساسي عن منشورات علمية، أبحاث تطبيقية، قواعد معطيات لبراءات الإختراع). - إكتشاف الإبداع للمنتوجات والخدمات وتطوير عمليات التصنيع (قدوم تصميمات ومواد جديدة، تأسيس فروع، دخلاء جدد ..إلخ). - تعقب فرص وتهديدات التطوير
	اليقظة المختصة أو القطاعية (تنافسية، بيئية، تجارية. إلخ)	- حراسة بعض القطاعات - تخصصات المهن - رصد بعض المصادر - إستغلال المعلومات الغير رسمية و المغلوقة - تجنيد شبكة خبراء
قراري	ذكاء الأعمال	- معالجة معقدة لمعطيات مهيكلة مستخرجة من داخل المنظمة - تنفيذ تحليل آلي (تحليل متعدد الأبعاد مكعبات olap، data mart، (data warehouse data mining) - ركيزة دعم القرار (لوحة قيادة في الوقت الحقيقي لمشاهدة التفاعلات و التطورات، تقارير آلية ..إلخ).
إستراتيجي	اليقظة الشاملة (الذكاء التنافسي)	- مقاربة شاملة: فيدرالية مختلف اليقظات و إدماج البعد الإستراتيجي. - إجراء موجه نحو أخذ القرار و الفعل.
	إدارة المعرفة	- الإدارة و الرسملة الآلية للمعارف والدرايات المهنية التي تطورت في المنظمة. - معطيات غير مهيكلة وضمنية وقد تكون غير رسمية - أداة تفاعلية لتكوين مستمر داخلي - مبدأ الحفاظ و نقل الأملاك اللامادية
	الذكاء الإقتصادي	- إدماج أعمال التأثير و جماعة الضغط (lobbying) - وضع ثقافة جماعية لتقاسم المعلومة - إدماج مجموعة واسعة للفاعلين في المنظمة - نموذج للإدارة المنظمة

Source : Dorban M , opcit, p 12.

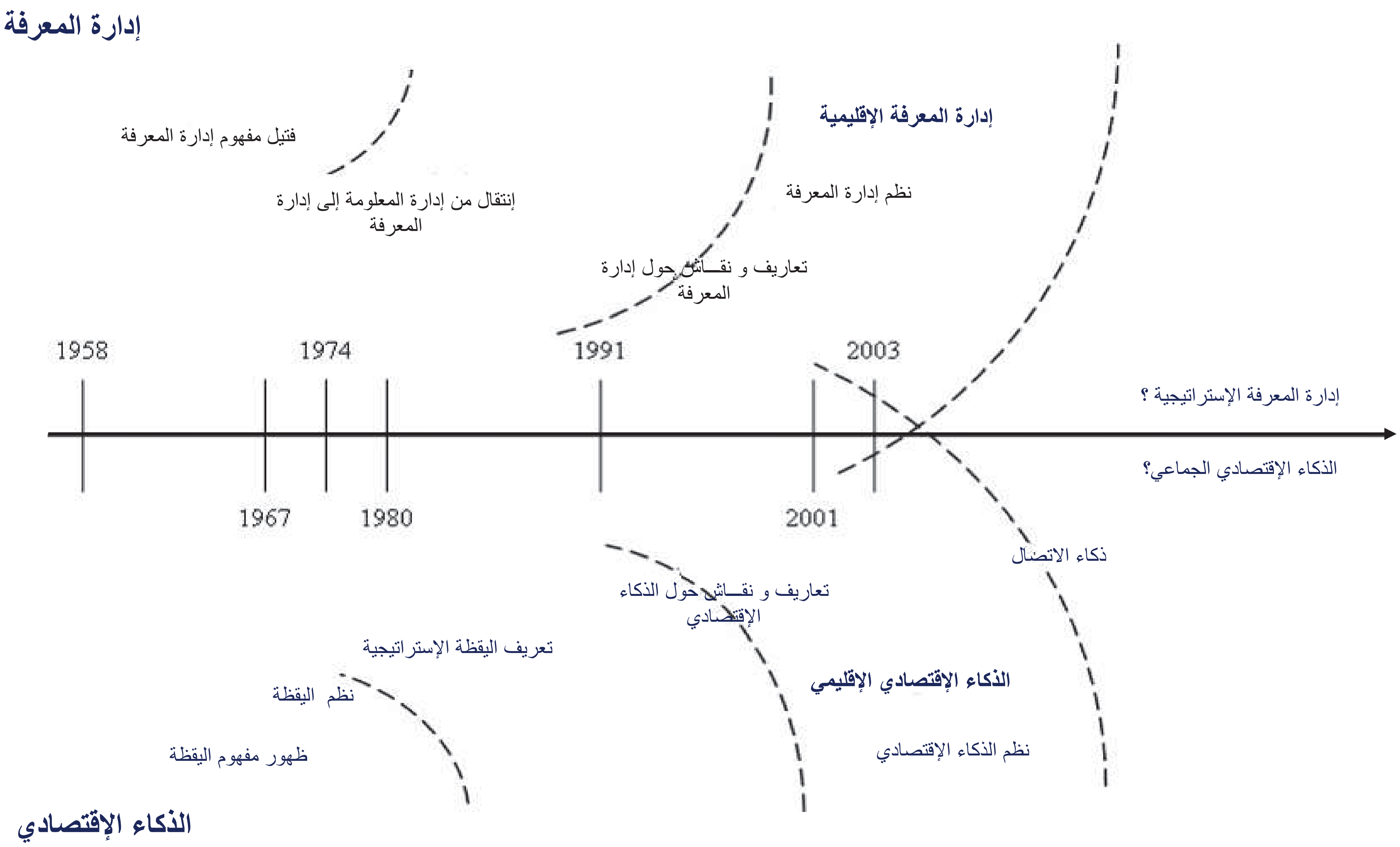
و شرح (Goria[2]) تطور مفاهيم إدارة المعرفة والذكاء الإقتصادي و الملخص في الرسم التالي:

---

[1] Dorban M, de l'heuristique à l'intelligence économique en passant par la bibliométrie, les journées de l'informatique, université catholique de Louvain « U.C.L », Faculté de philosophie et lettres, 2000, p 12.

[2] Stéphane Goria , knowledge management et intelligence économique deux notions aux passés proches et aux futurs complémentaires, International Journal of Information Sciences for Décision Making , 4[éme] trimestre 2006, ISDM, p 29-30.

شكل رقم 48: تطور مفهوم الذكاء الإقتصادي و إدارة المعرفة



Source : Stéphane Goria , opcit, p 30

نستنتج بأن الذكاء الإقتصادي أحد أدوات إدارة المعرفة لأن قبل الإهتمام بالمعارف المكتسبة لدي الغير بواسطة الذكاء الإقتصادي يجب السيطرة على المعارف التي بحوزة المنظمة من خلال إدارة المعرفة.

الإهتمام بالمعلومة دليل على مستوي نضج المنظمة و يرقي هذا النضج عندما يخدم الذكاء الإقتصادي و إدارة المعرفة بعضهما البعض في مصلحة مشتركة* و التوجه نحوي نحو هذه الممارسة (مصلحة واحدة لذكاء الاقتصادي و إدارة المعرفة) تحتم علينا الإشارة إلي الفوارق بينهما و التي نوجزها كالتالي:

جدول رقم 22 : مقارنة بين الذكاء الإقتصادي وإدارة المعرفة

	إدارة المعرفة	الذكاء الإقتصادي
السيرورة	تعريف و تحديد و إقتناء وحبس وإنشاء وتمثيل وترميز وتقاسم وشرح وإستعمال ونشر المعارف.	إقتناء وجمع وبحث ومعالجة و تحليل ونشر وتخزين و الاستحواذ على المعلومات
يحتوي على مجموعة	من إجراءات وطرق وأدوات و سيرورة.	من الوظائف: اليقظة وحماية الأملاك والتأثير والتنسيق بين الفاعلين و الضغط.
تعتبر	إطار تصميمي و طرق الإدارة والسيطرة على السيرورات التنظيمية و إجراء و مبادرة عمل جماعي.	طريقة تفكير و عمل و ثقافة و القدرة و حالة ذهنية و أنظمة و أداة و إجراء.
تهدف	مراقبة المعرفة و إستغلال المعارف و التعليم التنظيمي و إنشاء ميزة تنافسية و المساعدة على قيادة مشاريع و تحسين سيرورة الإبداع و إنشاء معارف و المساعدة على وضع علاقة بين الأفراد.	إعداد إستراتيجيات و المساعدة في الإدارة و إنشاء قيم و تحسين التنافسية و المساعدة على التعاون و حماية و تثمين الأخلاق في العمل.
بالعلاقة مع	الإدارة الإستراتيجية و الاقتصاد الغير مادي و مجتمع المعرفة و الإبداع الإداري و إدارة الموارد البشرية.	المحيط السياسي والتكنولوجي و الإقتصادي و الاجتماعي ...إلخ و الأسواق و شبكة الفاعلين و الدولة و الأمة و الأقاليم.
يخص	الأفراد و المعارف و الدرايات و الكفاءات و الأصول الفكرية و الأملاك المعرفية و الممارسات الجيدة وأنظمة المعلومات.	المعلومات النافعة للقرار و المعارف و الدرايات والكفاءات و الذكاء الجماعي و شبكة الفاعلين.

المصدر: الباحث مستلهم من أعمال (Goria)[1]

المطلب 4 : مهن حراسة المحيط في المنظمة

إن الإشارة إلى المهن التي تهتم بالمحيط تزيل كل اللبس عن مفهوم الذكاء الاقتصادي المقترن بالجوسسة و التوصيات الخاصة بأخلاقيات المهنة. فالنشاطات الخاصة بالذكاء الإقتصادي قبل أن تشكل مهنة أو مهن فهي عبارة عن مزاج (état d’esprit) التي ترتكز على الكفاءات الأساسية ضمن وظائف المنظمة (أمن المعلومات، الموارد البشرية، التسويق...إلخ) بحيث على كل فاعل في المنظمة من أن ينظم ضمن مهامه في سيرورة الذكاء الإقتصادي.

* لإدارة أفضل للمعلومات والمعرفة قامت شركة (BAL) في إنشاء مصلحة تضم إدارة المعرفة والذكاء الإقتصادي. شركة BAL من جنسية فرنسية تنشط في القطاع الصناعي و رقم أعمالها 9 مليار أورو وتوظيف 30.000 أجير ومتواجدة في 65 دولة وفي 2005 بدأت تسعى هذه الشركة لدمج مصلحة إدارة المعرفة و مصلحة الذكاء الإقتصادي في مصلحة واحدة.

[1] Stéphane Goria, knowledge management et intelligence économique, opcit, p 28.

و لكن لابد من مهنة محورية في ممارسة الذكاء الإقتصادي وهي حراسة المحيط و التي تدخل ضمن سيرورة المهن و التي تعتبر كنظام لأنها تجمع و تضع العلاقة بين الأفراد و الأدوات و المعارف و الوضعية و السياق. الخوض في مهن حراسة المحيط يقودنا إلي التطرق إلي العناصر التالية:

أولا) تحليل سيرورة مهن حراسة المحيط : و يعتبر (Serge)[1] سيرورة المهن الخاصة بالذكاء الاقتصادي بنظام إدراكي و مرتبط بالسياق الاجتماعي الإعلامي و ينظم على أساس معرفة يتم تقاسمها في نظام إعلامي مشترك. و التطرق إلى موضوع المهن الخاصة بمراقبة المحيط تقود إلى إتجاهين الأول يهتم بتحليل سيرورة المهنة و المرتبطة بالنظريات الخاصة بالسلوك و التصرف الذي يهدف إلى تحسين و فهم المعطيات و تحويلها إلى معلومات و تحسين سيرورات الفهم و ثقافة المنظمة و تحليل ميكانيزمات نشر المعلومات على مستوى المنظمة أما الإتجاه الثاني فيهتم بالتفاعلي و الاتصال. و يري (Agostinelli[2]) بأن سيرورة المهن تقدم وصف و عرض لنظام الإجراءات و التي تتضمن تنفيذ الممارسات و النظام المعبر للممارسات.

فالنظريات الخاصة بالمهن ترتكز على جانب الاتصال الذي يمكن من التمييز بين المنظمات التي تنظر في سيرورة المهنة كإجراء خاص يقوم بإرسال المعارف و المعطيات و المعلومات بطريقة فردية و المنظمات التي ترى بأن هضم هذه السيرورة عمل جماعي. الخيارات النظرية حول المهن حسب (Sveiby & Simons[3]) تهتم بالطابع التجريبي لمنطق داخل المنظمة الخاص بنشر المعلومات و المعارف كما أن إنتشار المهنة مرتبط بدرجة عدم اليقين و تقترن بفعاليتها و مردوديتها.

و يري (Agostinelli[4]) بأن سيرورة المهن تتضمن ثلاثة و وظائف و هي وظيفة التنظيم (تنظم المعارف و المعلومات المحددة و هي أساسية من حيث المعنى التي يحملها الفرد في وضعية العمل) و الوظيفة الإعلامية (بإعتبارها مصدر للوساطة بين قاعدة المعارف و العمل المهني و الوظيفي) و الوظيفة المنظمة للوظيفتين السابقتين و التي تستجيب لمتطلبات الخاصة بي:

- ✓ التثمين لأن سيرورة المهن لا تبني بدون الاعتراف ببعض الممارسات و القواعد و المقاييس المستعملة بالإشارة إلى العمل المهني الجيد أو تحسينه و بالتالي سيرورة المهن هي سيرورة للإرضاء قبل كل شيء.
- ✓ مجال المعلومة لأنها وسيطة بين المصلحة الموجهة لسيرورة و المصلحة الخاصة بالممارسات.

مهنة حراسة المحيط إهتم بها (Amos[5]) و الآخرين و الذين إقترحوا فاعلين معنيين من خلال التركيز على دور الوسيط الإعلامي (infomédiaire) في سيرورة الذكاء الاقتصادي مع الوظائف المناسبة و الكفاءات اللازمة و الأدوات المستعملة. مهنة الوسيط الإعلامي تناولها هؤلاء الباحثين لتكمل الحلقة المفرغة الموجودة بين المعلومة و صاحب القرار كما قاموا برسم الكفاءات و الوظائف من خلال مراحل سيرورة الذكاء الاقتصادي و التي الموضحة في الجدول التالي :

---

[1] Serge Agostinelli, l'analyse du processus métier au cœur du système d'information oriente le projet d'intelligence économique, 2[ème] Conférence Internationale Systèmes d'Information et Intelligence Economique, 12-14 février 2009, Hammamet (Tunisie), p 1.
[2] Serge Agostinelli, opcit, p 1-2.
[3] Ibid, p 3.
[4] Ibid, p 8.
[5] David Amos, Philippe Geffroy, Stéphane Goria & Audrey Knauf, le processus d'intelligence économique: une étude selon le point de vue de l'infomédiaire et des problématiques de recherche d'information, actes du colloque ATELIS Atelier d'intelligence stratégique, 1[er] Colloque Européen d'Intelligence Économique, Poitiers, 2005, p 5.

جدول رقم 23: دور و كفاءة اليقظ ضمن سيرورة الذكاء الإقتصادي

مراحل سيرورة الذكاء الاقتصادي	الدور	الفاعل	الكفاءات	الأدوات
1	تحديد المشكل القراري	المسير(صاحب القرار)	- يعرف المحيط الذي يعمل فيه. - يسيطر على قطاعه. - يكشف التهديدات و المخاطر على منظمته أو المصلحة التي يعمل بها. - على دراية بالرهانات.	طريقة SWOT أو الرسم التخطيطي Iskikawa
2	تحويل المشكل القراري إلى مشكل البحث عن المعلومة	اليقظ و المسير	- إستراتيجية في المنهجية (وضع مؤشرات). - نشاطات تحليلية (فهم الطلب و الرهان و السياق). - نشاط عملي و منهجي.	- أدوات المساعدة على إدارة التدقيق. - أدوات هيكلة المشاريع من نوع mind mapping
3	تحديد المصادر المتعلقة بالموضوع	اليقظ	- تحديد و تقييم مصادر المعلومات و ضمان عملية المراقبة. - إختيار المصادر الأكثر تكيف مع الطلب.	- برمجيات الحراسة الآلية للمصادر. - أعوان إنذار. - ميتا-محركات.
4	البحث عن المعلومات المتعلقة بالموضوع	اليقظ	- الاستخراج الظرفي و الدوري للمعلومات. - مراقبة المعلومات التي تم جمعها.	- محركات و أبواب مختصة. - وثائق مكتوبة.
5	معالجة و تحليل المعلومات	اليقظ	- المعالجة الفكرية للمعلومات و تحليل المحتوى. - إعطاء الشكل للمعلومات و صياغتها و تلخصها.	- أدوات التصنيف، التلخيص و الترجمة الآلية. - نظام إدارة المحتوى Text mining - أدوات المساعدة على تحليل خرائط الفاعلين و التصميم. - أدوات إحصائية.
6	التفسير	صاحب القرار.	- تتعلق بوصف المشكل الأصلي.	- أدوات المساعدة و تقاسم المعلومة و نشرها.
7	القرار	صاحب القرار.	- الارتكاز على المؤشرات التي تم وضعها مع اليقظ.	- أدوات إدارة المشروع.
8	حماية الملكية الرأسملة	اليقظ صاحب القرار.	- معارف محددة و منشورة و مخزنة و متقاسمة و محمية.	- نظام معلومات إستراتيجي. - قواعد المعطيات و الأنترانت.

Source : David Amos and al., opcit, p 5.

قدم (Amos) و الآخرون[1] نظرة آلية للفاعلين في وظائف الذكاء الاقتصادي و بالتالي الوسيط الإعلامي يتدخل في المراحل الخمسة الخاصة بسيرورة الذكاء الإقتصادي.

ثانيا) تصنيف مهن حراسة المحيط : مهنة حراسة المحيط تضمنت تسميات مختلفة و من أهمها نذكر:

✓ الوسيط الإعلامي (infomédiaire) و يعتبره (Kocergin) بالواصف للمعلومة و المكلف بتنشيط شبكته مع جلب إهتمام مختلف أعضاء الشبكة للاستعمال أدوات نظام البحث عن المعلومة الموضوعة تحت تصرفهم مما يفسر بأن الوسيط الإعلامي هو المسهل لسيرورة الإعلامية[2]، كما وصفت (Berquier[3] الوسيط الإعلامي بأنه مختص و له القدرة على إستباق تطور النسيج الاقتصادي و الذي يؤثر على أخذ القرار. أما (Nabarette & Beaumelle[4]) فيعتبران الوسيط الإعلامي بالوسيط على الأنترنيت الذي يقلص من تكلفة التعامل في البحث عن المعلومة و التنسيق والمراقبة...إلخ.
و لخص (Belkin) و الأخرون[5] أنواع الوظائف المعنى بها الوسيط الإعلامي و التي تتمثل في تحديد مشكلة المستعمل و تحديد أين و كيف يتم الحصول على المعلومة ثم إنتاج نموذج عام للاستعمال مع وصف لمشكل المعلومة لدى المستعمل و تحديد كيف يقوم نظام البحث عن المعلومة و صيانة حوار مع المستعمل و تطوير إستراتيجية بحث تم بناء أجوبة عن أسئلة المستعمل و شرح للمستعمل خصوصيات النظام مع ترجمة طلب المستعمل إلى معطيات واضحة من طرف النظام و أخيرا جعل أجوبة النظام في شكل يمكن للمستعمل أن يلج إليه.

✓ اليقظ (veilleur) يعني بالمكلف بإلتقاط المعلومات و هذه المهنة باللغة الإنجليزية أقرب إلى معنى (gatekeeper) المطارد. اليقظ حسب (Kislin & Amos) مختص في جمع وتحليل و نشر المعلومة لغرض جعل المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة أكثر إدراكا[6]. و تعدد الوصف الخاص بالدور المنوط إلى المطارد و أشارا (Allen & Cohen[7]) إلي المطارد التكنولوجي و المتمثل في الأفراد الذين يشغلون مناصب رئيسية في شبكات المخبر، و الذين يتميزون بالنسبة إلى نظرائهم في المخبر على أنهم يقومون بنشر مقالات فنية و تقديم الاستشارة بوتيرة عالية و يتلقون مناقشات الخاصة بالاختيارات التقنية بعدد أكبر من المتوسط* .

---

[1] David Amos and al., opcit, p 5, p 6 et p 7.
[2] Ibid, p 8.
[3] Berquier Ghérold Valérie, de l'infomédiaire au portail communautaire: restructuration des marchés et protection de la vie privée, Académie des Sciences Morales et Politiques, Groupe d'Études Société d'information et vie privés, 2003, p 63.
[4] Hervé Nabarette & Didier Beaumelle, les infomédiaires de nouveaux intermédiaires sur l'internet, 5 octobre 1999 (disponible sur le site : www.medcost.fr/html/internetmedical_si/si_051099.htm et visité le 07/01/2011).
[5] Belkin N.J & al, knowledge elicitation using discourse analysis, International Journal of Man-Machines Studies, Studies, vol 27, 1987, p 2668.
[6] Najoua Bouaka, opcit, p 41.
[7] Allen T.J & Cohen S.I, information flow in research and development laboratories, Administrative Science Quarterly, vol 14, issue 1, 1969, p 14.
* Technological gatekeepers are individuals who occupy key positions in the communication networks of the laboratory, that is, those to whom others in the laboratory most frequently turn for technical advice and consultation are persons receiving one standards deviation are more above the mean number of technical discussion choices per person in laboratory.

المطاردون عند (Tushman & Katz[1]) هم أولئك الأفراد الذين هم في نفس الوقت في صلة متينة مع زملاء في الداخل و في صلة مرتبطة بشدة بالمجالات الخارجية * و يعرف (Culnam[2]) المطاردين بالأفراد الذين يحزوا على المعلومة مباشرة من القنوات الخارجية ثم يقوموا بتحليلها للأخرين في المنظمة** . أما بالنسبة إلى (Lesca & Chokron[3]) مطاردة المعلومة تعني عمليات البحث و إلتقاط المعلومات التي قام بها مختلف الأشخاص حسب مصادر المعلومة التي تعودوا عليها كما أن المطارد هو شخص الأقرب إلى الميدان (من الزبائن و الموردين والتقنيين) أو أقرب من المصادر (إعلام و التوثيق والأنترنت و قاعدة المعطيات). و أشارا (Blanco & Lesca[4]) بأنه يتم تصنيف المطاردون حسب الهدف و المعايير المتعلقة بالوظيفة في هيكل التنظيم وسهولة الولوج إلى بعض المصادر بينما يرى (Myers[5]) بأنه يوجد نوعين من من المطاردين في المنظمة و هما العام والمتخصص و يشير (Jakobiak) إلى المطارد في إطار اليقظة التكنولوجية ويصنفه بالمختص في المعلومة التوثيقية و يقوم بعمليات البحث والجمع و النشر ومعالجة المعلومة المنشورة (جرائد و مجلات و براءات وتقارير)[6].

و ذكرت (Kriaa-Medhaffer[7]) بأن الأشخاص المعنيين بمطاردة المعلومة (البحث عن المعلومة) ينقسمون إلى المطارد المستقر (المقيم) ومهمته الرئيسية مطاردة المعلومات لأنها تمثل نشاطه ويعمل في مكتب وفي اتصال مع مصادر معلومات مهيكلة وموثقة (بنوك معطيات، تقارير، وثائق...الخ) و المطارد الميداني أو الجوال و الذي يتنقل ويتصل بالمصادر الخارجية و المتمثلة في الزبائن و الموردون والمنافسون وحضور صالونات ...إلخ. كما ذكرت (Janissek-Muniz[8]) على أن كل المهتمين بمهنة اليقظ يتجهون إلى وجود نوعين من المطاردين و هما:

- ✓ مطارد ميداني والذي يتنقل (من بين المكلفين بالتسويق و بالشراء... إلخ) و على إتصال مع مختلف الأشخاص كالزبائن و الموردين والمنافسين والمخابر و بالتالي يصبحون مصدر للمعلومة بالإعتماد على الحواس الخمسة للإدراك المعلومة وليس لهم تكوين خاص لأداء مهمة جمع المعلومة وغير محفزين لذلك.
- ✓ المختص الذي تحصل على تكوين ملائم أو تحول إلي مطارد للمعلومة بعد تكوين خاص.

---

[1] Tushman L.M & Katz R, external communication and project performance: an investigation in the role of gatekeepers, Management Science, vol 26, issue 11, 1980, p 1071-1085.

* Gatekeepers are those key individuals who are both strongly connected to internal colleagues and strongly linked to external domains.

[2] Culnam M.J, environmental scanning: the effect of tasks complexity and source accessibility on information gathering behavior, Decision Science, vol 14, 1983, p 203.

** Individuals who acquire information directly from external channels and subsequently disseminate this information to others within the organization are known as gatekeepers.

[3] Lesca H & Chokron M, intelligence d'entreprise: retours d'expériences, Actes du 5ème colloque de l'Association Information et Management (AIM), Montpellier, du 8 au 10 novembre 2000, p 137.

[4] Lesca H & Blanco S, théorie et pratique de la veille stratégique : quelques retours d'expérience vers le concept d'intelligence stratégique collective, colloque Veille Stratégique Scientifique et Technique (VSST) , Toulouse du 19 au 23 octobre 1998.

[5] Myers L.A, information systems in research and development: the technological gatekeepers reconsidered, Research and development Management Revue, vol 13, issue 4, 1983, p 75.

[6] Raquel Janissek-Muniz, opcit, p 75.

[7] Salima Kriaa-Medhaffer, opcit, p 53.

[8] Raquel Janissek-Muniz, opcit, p 75

ثالثا) مدونة المهن و الكفاءات الخاصة بالذكاء الإقتصادي: فقد بادرت الجمعية الفرنسية لغرف التجارة و الصناعة[1] (AFCI) بإعداد مرجع للكفاءات الذي يخدم مخططها الوطني و الذي يتضمن الإبداع و الذكاء الإقتصادي و كان الهدف من نشر هذا المرجع تمكين مختلف غرف التجارة و الصناعة من السيطرة و توحيد الكفاءات في مجالات تطوير المعارف الإستراتيجية و الكفاءات بغرض تحويل المعلومات إلى المعارف المدمجة في قاعدة المعطيات و إنشاء و تنشيط الشبكات (تحسيس إستعمال الذكاء الاقتصادي) و التخصصات (وضع وظائف الذكاء الاقتصادي).

مرجع الكفاءات (المهن) الذي أعدته الجمعية الفرنسية للغرف التجارة و الصناعة كان أساسه عمل مشترك في السابق مع الموظف السامي للذكاء الاقتصادي بفرنسا* و الوكالة الوطنية لتشغيل و الجمعية للمحترفين في المعلومة و التوثيق (ADBS) و فيدرالية المحترفين في الذكاء الاقتصادي (FEPIE) و جمعية SCIP الفرنسية (جمعية المحترفين في الذكاء التنافسي) و المعهد الفرنسي لذكاء الإقتصادي (IFIE). هذا المرجع يتضمن قائمة للمهن و الكفاءات الخاصة بوظائف الذكاء الإقتصادي و التي يمارسها أشخاص معنويين أو ماديين في إطار أو خارج منظمة و شملت القائمة المهن التالية:

- ✓ المكون في الذكاء الاقتصادي: وهو الذي يشرف على التكوين في مجال الذكاء الاقتصادي أستاذ أو محترف و يساهم فى نقل المعارف و الدرايات في إطار التعليم العالي أو التكوين المهني المستمر.
- ✓ اليقظ: شخص معنوي أو مادي يمارس مهام بعد طلب يقدمه أو يبادر به القطاع الخاص أو العام و الخاص بنشاطات البحث و الترجمة و التخزين و النشر للمعلومة المكتوبة أو الشفوية في أحد أو عدة مجالات الكفاءة. يساهم اليقظ في الأداء و الإبداع و الوقاية من المخاطر و التهديدات و حماية أملاك المنظمة.
- ✓ المحلل: شخص معنوي أو مادي يمارس بطلب أو بمبادرة من القطاع العام أو الخاص نشاط يخص بي المصادقة و التفسير و التحليل للمعلومة في أحد أو عدة مجالات الكفاءة. المحلل يساهم في الأداء و الإبداع و الوقاية من المخاطر و التهديدات و حماية المنظمة.
- ✓ المدقق في الذكاء الاقتصادي: شخص معنوي أو مادي يحقق و يدقق في الذكاء الجماعي للمنظمة أو مجموعة منظمات. هذا التدقيق يتم ضمن منهجية معروفة و التي تمكن من تحديد الوظائف الخاصة بالذكاء الاقتصادي بغرض غرسها أو إعادة تنظيم الذكاء الاقتصادي.
- ✓ مستشار في الذكاء الاقتصادي: شخص معنوي أو مادي بالنظر إلى إمكانية و قدراته في اليقظة و التحليل و حماية الأملاك يقدم الاستشارة في أخذ القرار في مجالات تخص الذكاء الاقتصادي. و يمكن أن تمارس نشاطات المدقق و المستشار مجتمعة أو متفرقة من طرف شخص مادي أو معنوي.
- ✓ ناشرين برمجيات الذكاء الاقتصادي: و تشمل أشخاص معنويين أو ماديين الذين يصممون و ينشرون برمجيات تهدف إلى تحفيز العمل الجماعي لا سيما فيما يخص جمع و تقاسم المعلومة النافعة لليقظين و المحللين.
- ✓ مدير أو مسؤول الذكاء الاقتصادي: وهو شخص معنوي أو مادي المستفيد بتفويض من سلطة عامة أو متعددة التخصصات ليكلف في المنظمة بمهمة التنسيق و التنظيم لنشاط اليقظين و المحللين و الشبكات بغرض المساعدة على أخذ القرار و التأثير و الأداء و حماية المنظمة.
- ✓ المفوض العام للذكاء الاقتصادي: وهو الشخص المادي الذي يمارس وظائف مدير الذكاء الاقتصادي في إقليم أو إدارة أو مجموعة منظمات (قطب تنافسي، منطقة صناعية، شعبة مهنية، نقابة، تكتل بلديات...إلخ).
- ✓ الضاغط ضمن الجماعة (lobbyiste): وهو شخص معنوي أو مادي قادر على إقتراح أو قيادة أعمال التأثير أو المضادة لتأثير في مجالات تتعلق بالذكاء الاقتصادي.

---

[1] Assemblée des Chambres Françaises de Commerces et d'Industrie, appui à l'intelligence économique, mémento n° 1, décembre 2008, p 2 à p 9.

* القائمة تم إعدادها لدى مصالح الموظف السامي للذكاء الاقتصادي في 4 سبتمبر 2006.

للإشارة فإن تحديد المهن الخاصة بالذكاء الاقتصادي في فرنسا مع كل الوظائف و المهام الخاصة لم يأتي بمجرد إجتماع و لكن تطورت ضمن سياق تاريخي عرف ديناميكية بحيث جاءت البداية في مارس 2004 عندما طلبت أكاديمية الذكاء الاقتصادي من (Bernard Besson) تلخيص منشورة لفائدة النادي للإعلام الآلي لشركات الفرنسية الكبرى (CIGREF) و الخاصة بمهن الذكاء الاقتصادي و تمت المصادقة على عليها في 25 سبتمبر 2004 من طرف الجمعيات و المنظمات الممثلة لذكاء الاقتصادي و الوكالة الوطنية لشغل في فرنسا. و في جوان 2005 قامت الفيدرالية للمحترفين في الذكاء الإقتصادي (FEPIE) بإصدار البطاقة التقنية للمهن[1] التي وصفت النشاطات الخاصة بوظائف اليقظ و المؤثر (الذي يمارس وظيفة التأثير influence) و المكون في الذكاء الإقتصادي و المستشار في الذكاء الإقتصادي و الإستراتيجي و الحامي للأملاك الإعلامية و القائم على الدراسات الخاصة بمجال الذكاء الاقتصادي (معالجة المعلومة ذات قيمة مضافة عالية) كما تحتوي كل بطاقة تقنية على الكفاءات الواجب إكتسابها للممارسة المهنة. بعد سنتين في إطار إدارة المهن الخاصة بالذكاء الاقتصادي قام معهد الدراسات العليا لدفاع الوطني مع جمعية المدققين لذكاء الاقتصادي قامت بوصف المهام الخاصة بالذكاء الاقتصادي مع إلقاء بالتحسينات و التعديلات على النشاطات الخاصة بوظائف الذكاء الاقتصادي لتضيف منصب مدير الذكاء الإقتصادي و محلل الذكاء الاقتصادي و اليقظ مع إضافة رئيس مشروع الذكاء الاقتصادي بالمقارنة مع الأعمال و الأبحاث السابقة الذي حددت نشاطاته من خلال تصنيفه و ترتيبه العملي تحت مسؤول الذكاء الاقتصادي في المنظمة. يتوفر رئيس مشروع الذكاء الاقتصادي على نفس الكفاءات التي يمتلكها مسؤول الذكاء الاقتصادي و الفرق هو أنه يقوم بإجراءات ميدانية للحصول على المعلومات و ينجز دراسات كما تستند إليه مهمات أفقية خاصة بالذكاء الاقتصادي لمختلف المصالح الداخلية للمنظمة كما يسهر على وضع تنظيم المشاريع و قيادتها و مع ضمان التناسق الدائم للمشروع و الرهان و الوسائل و التنظيم و الآجال كما يهتم بكل التطورات الخارجية عن المنظمة و الخاصة بمجال الذكاء الإقتصادي و يقدم إقتراحات و يصدر بيانات الخاصة بالتهديدات و المخاطر مع دراسة بينهما و القيام بتحقيقات و يساهم في مجالات الخاصة بالتنسيق و التنشيط لشبكة الداخلية و الحفاظ على الشبكات النافعة للمنظمة و المشاركة في عمليات التأثير و الضغط بالعلاقة مع الهيئات المعنية.

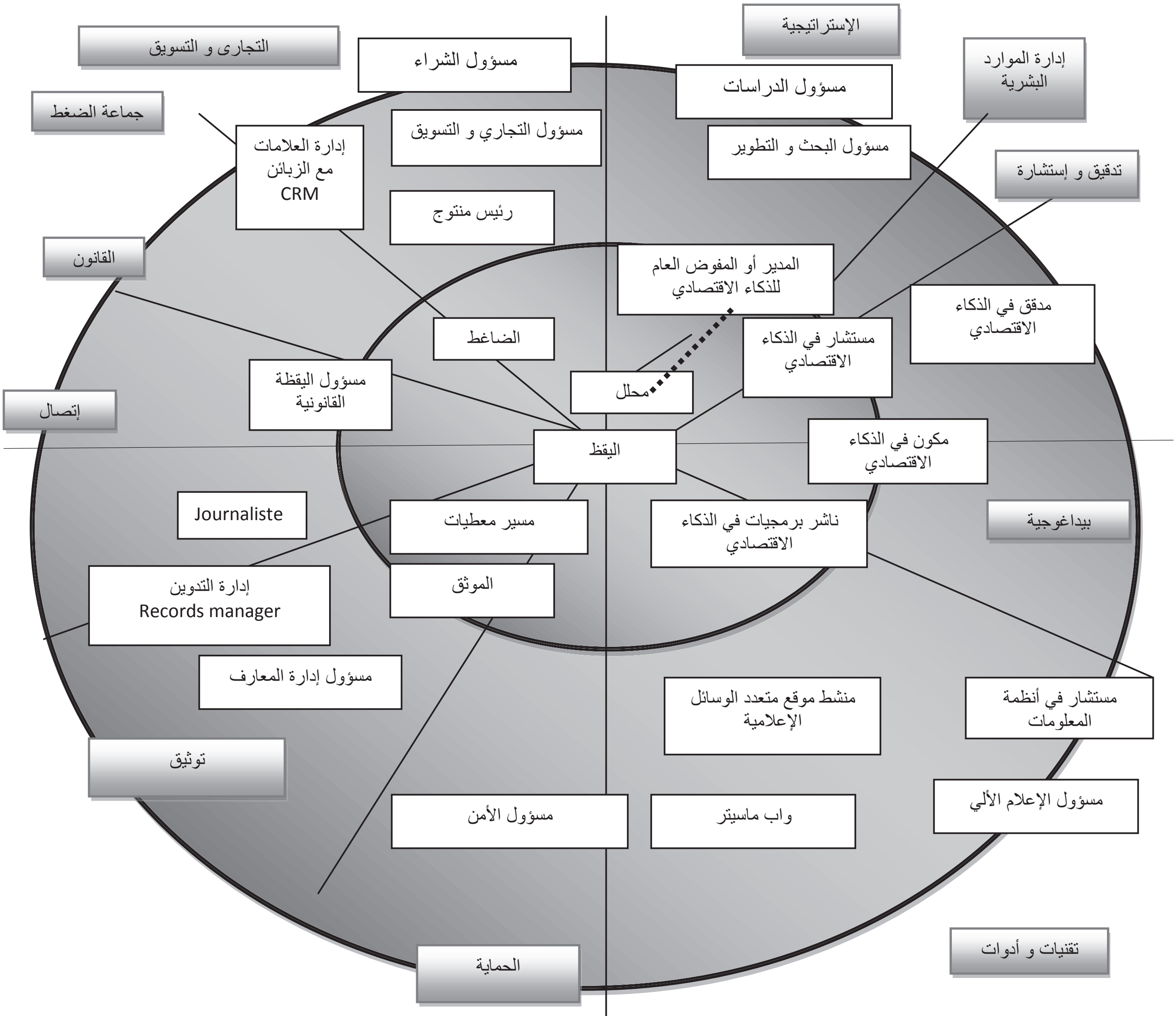
مهن الذكاء الإقتصادي تتكيف و تتطور حسب المؤسسات و حجمها و طبيعة نشاطها فنجد بأن الجمعية الفرنسية لغرف التجارة و الصناعة (AFCI) في مجال مرافقة المنظمات في إنشاء الذكاء الاقتصادي أو غرس إحدى وظائفه على مستوي المنظمة إعتمدت مهنة المستشار في هندسة الذكاء الاقتصادي و الذي يعمل على مرافقة أو تدعيم المنظمة في السيطرة على الوظيفة الاستباقية و الإشراف على النشاطات الخاصة بإنشاء شروط تعلم الذكاء الاقتصادي لفائدة المدير و الفرقة المساعدة له و حماية الأملاك المادية و الغير مادية للمنظمة.

كما أن عرض شهادة الماستر للسنة 2009 الخاصة بالتكوين في مجال الذكاء الاقتصادي بجامعة (Nancy) أشارت إلي المنافذ و المهن و أضافت مهنة منشط الشبكات و الذي يهدف إلى متابعة الحوار الدائر لدى أواسط الشبكات الاجتماعية (المتابعة و قراءة توجه الرأي العام و معرفة الرواد و أبطال في هذه الشبكة) و التفاعل معها (إنشاء ظروف التعاون مع الفاعلين و صناعة الرأي العام لتحسين صورة المنظمة على الأنترنيت) و إدارة المأرب الأخرى على مستوى الشبكة الاجتماعية[2] و دوره هذه المهنة تحسين صورة المنظمة لدى الزبائن و المجتمع.

[1] Institut des Hautes Études de Défense Nationale (IHEDEN), groupe de travail n° 1, gestion des métiers de l'intelligence économique en entreprises, juin 2007, p 18.
[2] www.inter-ligere.com (visité le 01/02/2010).

خريطة مهن الذكاء الاقتصادي ضبطتها الجمعية الفرنسية للمحترفين في المعلومة و التوثيق ADBS و الموضح في الشكل التالي:

شكل رقم 49: خريطة المهن الخاصة بالذكاء الاقتصادي



Source : www.adbs.fr (visité le 02/01/2009)

كما يمكن من تأخذ هذه المهن تسميات أخرى لتكيف مع حجم و إستراتيجية المنظمة مثلا عمل الذكاء الاقتصادي الموجه نحو مهام مختصة في إقتناص فرص دمج و إقتناء منظمات أجنبية قد يسمي هذا النشاط بتسميات أخري و التي لا تبين بممارسة الذكاء الاقتصادي خوفا على صورة المنظمة.
و من بين التسميات الموازية لعدم إلفات الانتباه بممارسة الذكاء الإقتصادي نجد مثلا لدى الهيئات الحكومية وظيفة المكلف بالعلاقات المؤسساتية و تعني اليقظ أو المطارد كما نجد المكلف بالدراسات التسويقية و التي يقصد بها عموما في المنظمات المتعددة الجنسيات بممارسة الذكاء الاقتصادي الموجه لدراسة الأسواق البارزة في منطقة جغرافية معينة كما تقدم صيغ في تسمية وظيفة التأثير لتأخذ مثلا تسمية المكلف بالعلاقات و الاتصال.

المبحث 3 : اليقظة و الذكاء الإقتصادي في المنظمة من باب الممارسة

المطلب 1: ثقافة تقاسم المعلومة على مستوى المنظمة

نظام اليقظة يجب أن يوافق التنظيم و ثقافة المنظمة بحيث يرى (Herring[1]) بأن إرساء نظام اليقظة يتطلب تجاوز الحواجز الثقافية في المنظمة و مقاومة التغيير. ويعرف (Sainsaulien) ثقافة المنظمة بالخزان الداخلي الذي يتنقل و الذي يحظى بعناية تاريخية لمجموعة من القيم و القواعد و التصورات الجماعية التي تعمل في أعماق العلاقات الإنسانية. كذلك لا تشكل المنظمة فقط مكان لثقافات مجتمع لجالية و للمهن لكن هي بحد ذاتها منتجة لأنظمة تصورات وثقافات و التي تنقل أثارها في المجتمع[2].

الثقافة أصلها باللاتينية (colère) و بالفرنسية (culture) و يقصد بها شكل من نشاط بشري و تطور هذا المعنى مع القرن التاسع عشر ليدمج مقاربات مختلفة مما يفسر تعدد معانيه (polysémie) و تحتويها على الخصوص:

- ✓ علم الأنثروبولوجيا و يقصد بالثقافة عند (Burnett) بالحضارة و تعني مجمع معقد مركب من المعرفة و الاعتقاد و الفن و الأخلاق و القانون و الأعراف و جميع المهارات الأخرى و العادات التي يتحصل عليها الفرد بصفته عضو في المجتمع[3].
- ✓ علم الاجتماع ويوضح (Morin[4]) الثقافة بأنها كل ما هو ليس بالطبيعي و لكن كل ما تم تعلمه من معارف، دريات و خرافات...إلخ أي كل ما يتم نقله من جيل إلى جيل.
- ✓ علم إدارة الأعمال و الذي إهتم بثقافة المنظمة و حسب (Thévenet) من الجانب النظري يوجد مفهومين[5]:

  - الثقافة نموذج أي نمط لتمثيل واقع المنظمة و ينظر إليها كمجتمع بشري و يتم ملاحظة المنظور المعرفي (الثقافة كنظام معارف و معتقدات و الطريقة المشتركة في إدراك الأحداث و الأشياء أو الأفراد) و الرمزي (المعنى الذي يتم بنائه في المنظمة) و في هذه الحالة تعتبر المنظمة ثقافة.
  - تعتبر الثقافة كإحدى متغيرات المنظمة و تمثل نظام جزئي داخلي على نفس مستوى الإنتاج و الإدارة و الهيكل أو التكنولوجيا و يعتبر بأن للمنظمة ثقافة و أن هذه المتغيرة تمكن من توجيه أهداف المنظمة مما يجعل عدة تساؤلات مطروحة من بينها هل يمكن إنشاء ثقافة التي تمكن من الوصول إلى الهدف أو تغيير ثقافة إذا كانت الثقافة السائدة لا تدفع في الإتجاه المرغوب فيه.

هذا الطرح يتناسب مع جاء به (Kislin[6]) بأن البحوث أظهرت إتجاهين مختلفين الأول يعتبر بأن الثقافة كجزء من نظام داخلي للمنظمة يسمح للأفراد من التكليف مع المحيط (منهج وصفي) و الإتجاه الثاني يعتبر المنظمة بأنها ثقافة أي كنظام المعارف و نظام إعتقادات و أن كل من الأعضاء يمكنه التفسير (منهج ديناميكي).

---

[1] Herring J.P, building a business intelligence system, the Journal of Business Strategy, may–june 1988, p 4-9.
[2] Ines Boulifa Tamboura, opcit, p 108.
[3] Michel Sauquet, l'intelligence de l'autre prendre en compte les différences culturelles dans un monde à gérer en commun, Éditions Charles Léopold Mayer, Paris, 2007, p 24.
[4] Edgard Morin, la nature de la société, Revue Communication, vol 22, 1974.
[5] Franck Bulinge, opcit, p 357.
[6] Philipe Kislin, modélisation du problème informationnel du veilleur dans la démarche d'intelligence économique, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, université de Nancy 2, 2007, p 130.

من وجهة نظر أخري يشير (Morin[1]) بأن الثقافة نظام يقوم على التواصل (communiquer) لتجربة موجودة و خاصة و لمعرفة جماعية تكونت، و إقترح (Schein[2]) لتعريف ثقافة المنظمة تحليل مكوناتها على المستويات الثلاثة و هي الإشارات و الرموز ثم القيم و الدعائم الرمزية و أخيرا الوهم. المنظور المعرفي و الرمزي الخاص بالثقافة أشار إليهما العديد من الباحثين و نوجزهما على النحو التالي:

✓ القيم: القيم تشكل فلسفة المنظمة و تمثل التفضيلات الجماعية المفروضة على المجموعة و المعتقدات الأساسية و المقاييس التي تحدد طريقة التصرف و رد الفعل. قواعد السلوك المعبر عنها يحددها القانون الداخلي و مواصفات المناصب و كذلك أنظمة المكافأة و العقوبات المصادق عليها. القيم تحدد الممنوعات و المحظورات وهوامش الحرية التي يجب عدم تجاوزها و ميز (Thévenet[3]) بين ثلاثة أنواع من القيم و هي القيم المعلنة (و التي تكون أثارها مرئية كالوثائق الرسمية و الخطابات و الاتصالات المؤسساتية الخارجية) و القيم الظاهرة (كل ما يعتبر نجاح على مستوى المنظمة و غالبا ما تكون إعتزازها في إختيار الأبطال و المديرين و الذي يعبر عن نجاح) و القيم العملية (المتواجد في الإجراءات الداخلية للمنظمة و التي تهدف إلى قيادة سلوك الأفراد أمام وضعيات معينة أو المعتادة).
✓ الأسطوريات التي تمثل القصص و الأحداث الخاصة بالماضي للمنظمة و التي تساهم في توطيد القيم المشتركة و يمكن أن تخص الشخصيات التي تألقت في تاريخ المنظمة. أسطورة المؤسس أب المنظمة تستغل كثيرا في المنظمة (إنجاز متحف في المنظمة لتذكير بتاريخ و التطورات التقنية المنجزة).
✓ الشعائر و الطقوس و هي عبارة عن ممارسات للقيم مشتركة (التوظيف و إجتماعات العمل و الاستقبال و تقييم المستخدمين عبارة عن أمثلة لهذه الممارسات) و من الناحية المادية تظهر الشعائر في المواقف سواء شفهية أو عن طريق الحركات.
✓ الرموز أو ثقافة المجموعة (كإرتداء الزي أو حمل (badge) تمكن من تمييز بين أعضاء المنظمة و الخارجيين عنها) كما أن اللغة تبرز كالرمز الأكثر تعبير لثقافة (ليس فقط من حيث المرادفات و لكن الوثائق التي تم صياغتها و المصادق عنها و طبيعة الإتصال المعتمد من رسائل و تقارير و الأوامر المكتوبة).

المقاربة الجديدة للمنظمات الاجتماعية حسب (Bernoux) و الأخرين[4] تحاول أن تبرز طرفين متباعدين من حيث المعنى الخاص بالثقافة بحيث الطرف الأول يعتبر الثقافة نظام للقيم الخاص بالمنظمة و المتكون من مجموعة أصلية و متناسقة و التي تتميز ببعض القيم المهيمنة و الطرف الثاني يعتبر بأن الثقافة نظام للقواعد التي تسير العلاقات في المجموعة. قدم المختص في علم الأنثروبولوجيا (Clyde Kay Mayben Kluckohn) تعريف لثقافة و المستوحى من تيار الثقافات (culturalisme) و أشار بأنها طريقة لتفكير و الشعور ورد الفعل لمجموعة من الأفراد من خلال ما تم الحصول عليه أو نقله بواسطة الرموز و التي تمثل الهوية الخاصة و تدمج الأشياء الملموسة التي أنشأتها المجموعة. من هذا المنطلق فسر (Hofstede) الثقافة بأنها عبارة عن الاتجاهات العامة التي تفضل بعض الأشياء عن الأخرى و تمكن كل فرد من تقييم الخير من الشر و الحكم على الأشياء و التصرف و إنها تقود سلوكيات معظمها بدون وعي و لا يتم إدراكها و لا يمكن إستنتاجها إلا من السلوك أمام وضعيات مختلفة على عكس الرموز و الأبطال و الطقوس التي تشكل الممارسات الظاهرة لثقافة[5].

---

[1] Philipe Kislin, opcit, p 130.
[2] Schein Edgar.H, coming to a new awareness of organizational culture, Sloan Management Review, vol 25, issue 2 (winter), 1984, p 3-16.
[3] Thévenet Maurice, impliquer les personnes dans l'entreprise, Éditions Liaisons, Paris, 1992.
[4] Philipe Bernoux, Henri Amblard, Gilles Herreros & Yves Frédéric Livian, les nouvelles approches sociologiques des organisations, Éditions du seuil, 2005, p 53.
[5] Sandrine Emin, l'intention de créer une entreprise des chercheurs publics: le cas français, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendes, Grenoble, 2003, p 242.

قام العديد من الباحثين بمنظور الثقافة من وضع معايير التي تمكن من المقارنة بين حساسية المجتمعات بإتجاه المعلومة و بالتالي مدي إختلاف المجتمعات من حيث الإنتباه و الإهتمام بجلب المعلومة مما يؤثر مباشرة على المنظمات في ممارسة الذكاء الإقتصادي. و نصنف تباين المجتمعات الثقافية وفق الترتيب التالي:

أولا) حسب منظور (Hofstede[1]) ومن خلال الدراسة التي قام بها (Hofstede) توصل إلى أربعة مؤشرات مناسبة للأبعاد الأربعة التي تمكن من ملاحظة الثقافة الوطنية و هي[2]:

- ✓**المسافة السلمية** (distance hiérarchique) أو البعد عن السلطة (distance au pouvoir) و تعبر عن حجم الذي من خلاله الأعضاء الضعفاء يقبلون توزيع السلطة بصفة غير متوازية أي درجة عدم المساواة المقبولة من طرف الأفراد أمام السلطة و الحكم (قوية في أسيا و إفريقيا و أروبا الجنوبية ضعيفة في أروبا الشمالية و متوسطة في اليابان و الولايات المتحدة الأمريكية).
- ✓**درجة الفردية (أو الجماعية):** يفترض بأن كل فرد يتكفل بذاته وعائلته و الأقرب أو بالعكس الجماعي يفترض كل مجموعة فرعية (عائلة و منظمة) تتعامل مع أعضاءها و تعني درجة الاستقلالية و الحرية التي يمكن أن يطالب بها أعضاء مجتمع (يميز على الخصوص الترابط بين درجة الفردية و ثورة البلاد) مثلا الرفاهية الفردية (bien être) التي تقوم المنظمات الأنجلوسكسونية و الرفاهية الجماعية التي تقود المنظمة اليابانية (من حيث مفهوم الفرقة).
- ✓**درجة الذكورية و الأنوثة:** تقاس بالأهمية التي تعطى للماديات والنمط السلطوي على عكس العلاقات بين الأفراد والنوعية العامة للحياة و تعني الأهمية التي تعطى لقيم النجاح و السيطرة و الأداء و حتى المواجهة و هذا يعني القيم الذكرية لدى المنظمات (الألمانية و اليابانية مثلا) و التي تتعارض مع المحيط الاجتماعي أو المساعدة المتبادلة و المقصود منها تفاوض نوعية الحياة و التضامن أي التسوية و هذا يعني قيم الأنوثة (لدى المنظمات الإسكندنافية مثلا).
- ✓**مراقبة عدم اليقين:** تقاس بحجم الخوف الذي يتم الإحساس به عند وضعيات عدم اليقين أو الغير معروفة و تعني أيضا الطريقة التي يواجه بها الفرد المخاطرة (أخذ المخاطرة أو تفادي المخاطرة) و الزمن (إدارة الوقت الذي يعتبر كأداة فعالة و حتى كهدف بالنسبة لأروبا و أمريكا بينما في أسيا الزمن هو متغير و يتم وضعه في خدمة الهدف و الفعالية و يسمى أيضا هذا المؤشر بتفادي عدم الأمن.

أضاف (Hofstede*) لاحقا في أبحاثه البعد الخامس و الذي سماه بدرجة التوجه على المدى الطويل لأنه أدرك بأن الاستبيانات التي تم إعدادها سابقا لم تأخذ بعين الاعتبار المقاربة للبلدان الشرقية و إستنتاج هذا المؤشر مع باحثين صينيين.

و إستعمل (Nanoka Ikujira) الأبعاد الخمسة التي جاء بها (Hofstede) ليصف الثقافة اليابانية و توصل إلي[3]:

- ✓**الأنوثة**: إعطاء قيمة للأحاسيس (دلالات الألفاظ) على المنطق (المعلومة النحوية) والحاجة للحفاظ على العلاقات مع الشركاء لتبادل المعلومات.
- ✓**المراقبة**: المرافعة لعدم اليقين وبالتالي التكيف مع تغير المحيط.
- ✓**توجهات المدى الطويل**: ذوق اليابانيين في النظرات والتفكير البعيد المدى (10 سنوات).

---

[1] Hofstede Geert, cultures and organizations: software of the mind, London: Mc Graw-Hill, 1991.

[2] Ali Smida et Emma Ben Romdhane, les déterminants culturels des pratiques de veille stratégique, colloque annuel CIDEGEF « Conférence Internationale des Dirigeants des Institutions d'Enseignement et de Recherche de Gestion d'Expression Française », 28-29 octobre, Beyrouth, Liban, 2004, p 6 et p 7.

* هوفستيد أستاذ بجامعة ماستريخت الهولندية نشر نتائج عمله في 1980 و إستغل 116.000 إستبيان الذي أرسل على مستوى 40 بلد لحساب شركة IBM و كان موجه إلى الإطارات المتوسطة لشركة IBM.

[3] Ali Smida et Emma Ben Romdhane, opcit, p 7-8.

✓**الجماعة:** فلسفة اليابانيين التي تولي الأهمية للعمل من أجل الآخرين وليس للمرء نفسه (تمكن اليابانيون التكيف مع الأمريكيين بخصوص النوعية بالرغم من غياب مختصين في هذا المجال لأنها مسألة جديدة و تخص الجميع و توصل اليابانيون إلى تجسيد النوعية من خلال إنظمام جماعي).

✓**المسافة السلمية ضعيفة:** ترتكز إدارة المنظمات اليابانية على فكرة المستخدمين الذين يحفزون أنفسهم بأنفسهم.

واصل (Hofstede) عمله من خلال طرح نفس عدد الاستبيانات إلى مستخدمي شركة IBM ليتوصل إلى النتائج الملخصة في الجدول التالي[1]:

جدول رقم 24 : تقييم الأبعاد الخمسة الثقافية لي (Hofstede) في بعض الدول

الأبعاد/البلد	البعد عن السلطة	تفادي عدم الأمن	الفردية	الذكورية	التوجه على المدى الطويل
ألمانيا	35	65	67	66	31
هولندا	38	53	80	14	44
بريطانيا العظمى	35	35	89	66	25
فرنسا	68	86	71	43	غياب معطيات
إيطاليا	50	75	76	70	غياب معطيات
السويد	31	29	71	5	33
روسيا	95	75	47	40	غياب معطيات
الولايات المتحدة الأمريكية	40	46	91	62	29
اليابان	54	92	46	95	80
الصين	80	40	15	50	114
كوريا الجنوبية	60	85	18	39	75
إفريقيا الجنوبية	49	49	65	63	غياب معطيات
الهند	77	40	48	56	61
المكسيك	81	82	30	69	غياب معطيات
البرازيل	69	76	38	49	65

Source : Hofstede cité chez Jean Sébastien Rauwel, opcit, p 44.

قاما (Smida & Ben Romdhane[2]) بتقييم الثقافات الوطنية لكل من فرنسا و أمريكا و ألمانيا حسب العوامل التي طورها (Hofstede) لفهم درجة حساسية ممارسة الذكاء الاقتصادي و توصلا إلى النتائج التالية:

✓الثقافة الفرنسية تتميز بي: مسافة سلمية بعيدة (تترجم بهياكل تنظيمية رسمية و هرمية و التي تحفز نوع من التحدي المتبادل بين القائد و المسير من طرفه) و مراقبة قوية لعدم اليقين (تترجم بتوجه عدم أخذ المخاطرة والبحث عن سلوك عقلاني) و الفردية (individualisme) و التي تعتبر قوية (تترجم بالتقاسم الضعيف للمعلومة بإعتبارها مصدر لسلطة الفردية وليس الجماعية) الإتجاه أكثر أنثوي الذي يفضل الحساسية والبحث عن الحياة الرغدة (bien être).

---

[1] Jean-Sébastien Rauwel, les facteurs de succès des PME en Allemagne, mémoire pour l'obtention du diplôme d'Études politique, Université Robert SCHUMAN de Strasbourg, 2007, p 44.

[2] Ali Smida & Emma Ben Romdhane, opcit, p 9-10.

✓أما الثقافة الأمريكية تتميز بمقاربة متفتحة على المعلومة مع الوفرة الكبيرة لمصادر المعلومات و هذا التصميم نابع من ركائز المجتمع الأمريكي المبني على المنظمة الحرة والتبادل الحر وتتميز الثقافة الأمريكية حسب نموذج هوفستيد بذهنية الفردية (المصفوفة الثقافية الأمريكية ترتكز على النجاح الفردي) و مراقبة ضعيفة لعدم اليقين (قبول عدم اليقين من طرف الأمريكيين ينبثق عنه سلوك الحرية مما يعني تقليل دور الدولة في التبادل و حرية المنافسة) و المسافة السلمية قصيرة و التي تترجم بنمط المشاركة و ذهنية ذكرية التي تشير إلى النمط السلطوي.

✓أما الثقافة الألمانية فإنها ترتكز على الممارسة الجماعية والتشاورية للمعلومة. هذه الذهنية الجماعية المنشطة تجد أصلها في القرن 19 في التنظيم التجاري القديم أما مميزات الثقافة الألمانية حسب عوامل هوفستيد فنجد المسافة السلمية ضعيفة (و التي تحفز التشاور والحوار وتمكن من رفع مكانة الفرد في المنظمة بمعنى المشاركة في إدارة المنظمة) و مراقبة قوية لعدم اليقين (تترجم بتوجه عدم أخذ المخاطر وعدم التسامح مع الغموض) و ذهنية جماعة ترتكز على قوى التفاعلات بين المجموعة و ذهنية ذكرية (تترجم بالحاجة إلى التمايز و التألق).

ثانيا) حسب منظور **(Davenport & Prusak[1]**) بحيث ذكر الباحثان أربعة أبعاد و الخاصة بثقافة المعلومة و تتمثل في: المفتوحة أو المغلوقة، الموجهة على الأحداث أو المركز على الإشاعات و الحدس، التركيز على ما يحدث في الداخل أو الخارج و أخيرا المراقبة التي تمنح السلطة. و إنطلاقا من هذه الأبعاد قما (Hardy-Zhang & Agostinelli[2]) بتقييم السياق الثقافي للمنظمات الصينية و توصلا إلي النتائج و التي نوجزها فيما يلي:

✓ مجال البعد الوطني الثقافي أخذ عدة عناصر و تتمثل في:

- تأثير نمط العلاقات على المعلومة: للإشارة فإن ثقافة الصينين ثقافة جماعية فردية و أن الثقة لا تمنح إلا داخل المجموعة القريبة من الفرد أي العائلة ثم تنخفض تدريجيا في الدوائر التي تشكل العلاقات الشخصية مع الفرد و أن النظر إلى الزملاء في العمل بحذر مع الإعتبار بأن الحفاظ على الفرد يعني مراقبة المعلومة و الحفاظ على السر.
- المصادر المعلوماتية في الصين: بالرغم من أن المعرفة من القيم الأساسية في الثقافة الصينية و المعلومة عنصر التفوق الإستراتيجي فإن معظم المنظمات التي قاما بمسائلتها (أكثر من 117 مؤسسة صغيرة و متوسطة في محافظة سيشوان) أشارت بأن المعلومة تتضمن احتياجاتهم.
- هيمنة العلاقات في إستخراج المعلومة: المعلومة الإستراتيجية محتكرة لدى الدولة و لاسيما الحكومات المحلية و من بين الوسائل الخاصة بالحصول على المعلومة هو بناء علاقة و إرساخ الثقة مع المسؤولين.

✓ البعد التنظيمي لثقافة : الأبحاث في الصين أشارت بأن المسافة السلمية قوية و أن المنظمات الصينية يطبع عليها غالبا التسلسل الهرمي القوي و يتميز بالأبوية في الحكم المبني على السلطة و السيطرة التي تستند على قيم الانسجام و الهرمية و الجماعية و إستقرار العلاقات.

إستنتج الباحثان (Hardy-Zhang & Agostinelli) مما سبق فيما يخص تمثيل الثقافة المعلوماتية للمنظمات الصينية على أنها ثقافة مغلوقة و مرتكزة على الحدس و تهتم بما يجري في الداخل و تراقب المعلومة التي تمنحها السلطة و بالتالي ثقافة لا تمكن من تقاسم المعلومة.

---

[1] Davenport T.H & Prusak L, information ecology, Oxford,: Oxford University Press, New York, 1997.

[2] Mylène Hardy-Zhang & Serge Agostinelli, la dimension culturelle des pratiques communicationnelles de veille stratégique et son influence sur les systèmes de veille: l'exemple des entreprises chinoises, Conférence Internationale sur les Systèmes d'Information et Intelligence Économique « SIIE », du 14 au 16 février 2008, Hammamet, Tunisie, p 4, p 5, p 6 et p 7.

ثالثا) حسب منظور (Harbulot[1]) و على حسب طريقته الخاصة قام بالمقارنة بين الدول فيما أسماه بأنظمة الذكاء الاقتصادي مستعملا عدة متغيرات من بينها الثقافة الوطنية لذكاء الاقتصادي و الثقافة الجماعية للمعلومة في المنظمة و الثقافة الفردية للمعلومة في المنظمة و المفصلة في الجدول التالي :

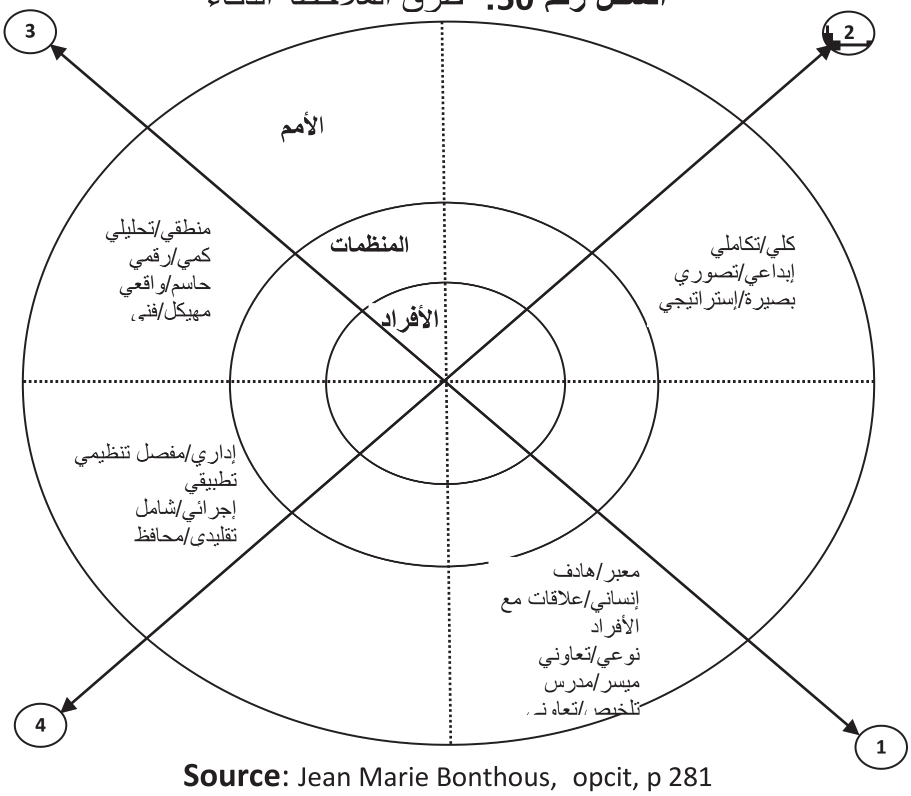
جدول رقم 25: مقارنة أنظمة الذكاء الاقتصادي لبعض الدول

المتغيرات/البلد	**فرنسا**	**أمريكا**	**ألمانيا**	**اليابان**
أساس التموقع	**دولة و منظمات كبيرة**	**منظمات كبيرة**	**بنوك، صناعات و تأمينات**	**الصناعة و التجارة الدولية**
ترتكز على نظام جماعي	لا	لا	نعم	نعم
ثقافة وطنية لذكاء الاقتصاد	ضعيفة	متوسطة	متوسطة	قوية
ثقافة جماعية للمعلومة في المنظمة	ضعيفة	ضعيفة	متوسطة	قوية
ثقافة فردية للمعلومة في المنظمة	متوسطة	قوية	قوية	ضعيفة
التركيز و التفاعل العملي للمتعاملين الوطنيين	متوسطة	ضعيفة	قوية	قوية
سوق حر خاص بالمعلومة	متوسطة	قوية	قوية	قوية
نشاط مصالح الاستعلامات الدولة في المجال الاقتصادي	متوسط	قوي	قوي	ضعيف
المخالفة القانونية في الجانب الاقتصادي	ضعيف	متوسط	ضعيف	متوسط

Source: Ali Smida & Emma Ben Romdhane, opcit, p11 .

رابعا) حسب منظور (Bonthous[2]) يرى بأن الذكاء (الإستعلام) على مستوى الأمة أو المنظمة و الأفراد يحتوي على أربعة أبعاد مفتاحية و الموضحة في الشكل التالي :

الشكل رقم 50: طرق الملاحظة الذكاء



Source: Jean Marie Bonthous, opcit, p 281

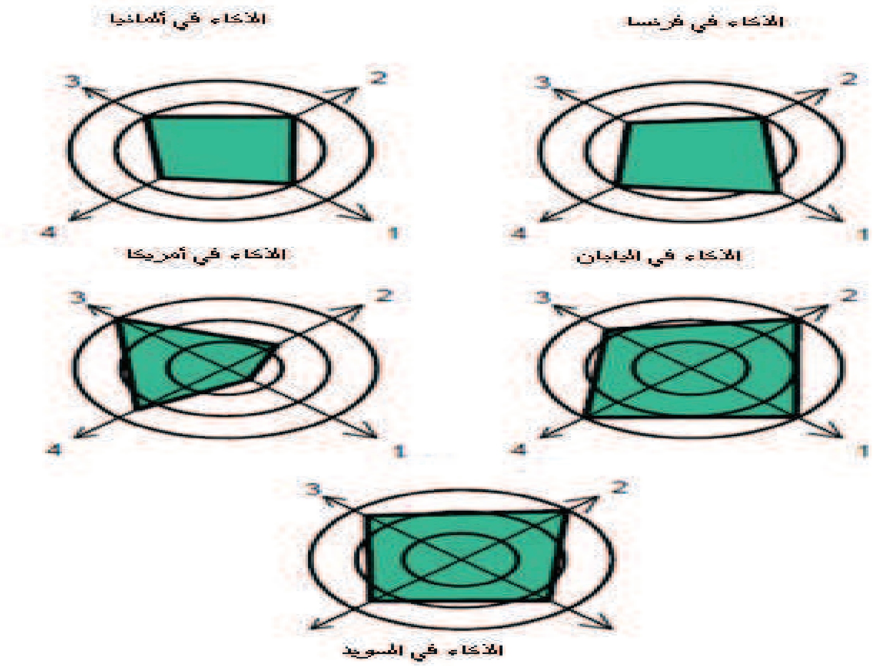
---

[1] Christian Harbulot, techniques offensives et guerre économique, études n° 131, Paris : Centre de Prospective et d'Evaluation, Revue politique et parlementaire, 1990, p 68.

[2] Jean Marie Bonthous, culture: the missing intelligence variable, Society of Competitive Intelligence Professionals, International Conference (9th Boston), in the Strategic Planning Society News, 1994.

حسب (Bonthous[1]) يجب على الأقل بعد أو بعدين أو ثلاثة أبعاد لإنشاء ثقافة الذكاء (جمع المعلومات) و لا يمكن تنميتها إبتداءا من بعد واحد. فالإندماج المتوازن للأبعاد لابد منه لإنشاء منظمة أو أمة ذكية. هذه الاعتبارات الخاصة يهتم بها في كل من مجال تحليل نظم الذكاء (الإستخبارات) في المجال العسكري أو لأغراض إستراتيجية أو في مجال الأعمال بالنسبة للمنظمات. وقام (Bonthous) بملاحظة معنى الذكاء (جمع المعلومات) ضمن أبعاده الأربعة و قارنها بين بعض الدول (فرنسا و ألمانيا و أمريكا و اليابان و السويد) من حيث تفاضلاتها في إستعمال الذكاء و السيرورة التي تؤدي إلى القرارات الإستراتيجية. طرح (Bonthous[2]) أسئلة خاصة بالنظام المعرفي المهيكل في هذه الدول و كيف تستعمل المعلومة في كل بلد و ماهي أنواع المعلومة التي تعتبر هامة و الغير هامة و قدم الشكل التالي الخاص بثقافات دول في مجال الذكاء (جمع المعلومة).

الشكل رقم 51 : ذكاء خمسة أمم من خلال الأبعاد الثقافية



Source : Jean Marie Bonthous, opcit, p 281.

يرى (Bonthous) بأن الأبعاد الأربعة متكاملة فيما بعضها فالبعد الأول يخص الأعماق العاطفية للفرد و تعتبر أساس لوضع ثقافة جمع و معالجة المعلومة لأنها تستدعي الأفراد عوض التقنيات و الأدوات[3]. البعد الثاني يمكن نظام جمع و معالجة المعلومة من أن يزدهر و ينمو بينما البعد الثالث يهيكل نموها و يعطيها طراز (modélise) و البعد الرابع يعطي ترتيب و صرامة تسلسلية للكل. كما إستنتج (Bonthous) بأنه يوجد أسلوبين في جمع و معالجة المعلومة بحيث الأول يخص أمريكا بحيث يعتبرهم رواد في البعد الثالث مع التقدم في البعد الرابع بينما البعد الأول يبقى متجاهل و البعد الثاني مستعمل بدرجة أقل أما فيما يخص السويد فالأبعاد الأربعة متطورة بصفة متساوية[4].

---

[1] Bonthous Jean Marie, understanding intelligence across cultures, International Journal of Intelligence and Counterintelligence, vol 7, n° 3, 1994, p 302.

[2] Bonthous Jean Marie, opcit, p 281.

[3] Jean H Guilmette, l'apprentissage par les pairs "réseaux et coopération pour le développement", traduit par Catherine Ego, les Presses de l'Université de Laval & Centre de Recherches pour le Développement International (Canada), 2008, p 196 et 197.

[4] Jean H Guilmette, opcit, p 197.

خامسا) حسب المنظور البسيط و الذي يرتكز على وجهة نظر التي تقارن الثقافة الوطنية و أثرها على ممارسة الذكاء الإقتصادي في هذا السياق نشير إلي تقرير مارتر[1] و الذي قارن بين كل من اليابان و فرنسا و ألمانيا و أمريكا و توصل بأن لدى اليابانيين ثقافة إدارة المعلومة التي ترتكز على ممارسة جماعية وتشاورية على عكس خصوصيات الثقافة الفرنسية التي تتميز بالضعف في التشاور ومع الانغلاق الذي يكبح وجود نظام جماعي و وطني للمعلومة و يرجع (Duchéneaut) السبب إلي أن الفرنسيين فرديين و عدم ثقتهم في الآخرين[2]، بينما يري (Levet[3]) بأن في المنظور الفرنسي الذي بحوزته المعلومة يمتلك السلطة.

و نستنتج بأنه من بلد إلى أخر المواقف إتجاه المعلومة تختلف مما يفسر الإختلاف في الممارسة بحيث تتميز الدول مثل اليابان و أمريكا و ألمانيا بالموقف الإيجابي فيما يخص المعلومة (دورنها و تداولها) مما يجعلها رائدة بالمقارنة مع فرنسا. هذا الطرح يتوافق مع ما جاءت به (Larivet) بأن كل محاولة قيادة منظمة في الاتجاه المعاكس عن ثقافتها يكون نتيجته الفشل و بالتالي يجب أخذ بعين الإعتبار بعناية ثقافة المنظمة عند إنشاء الذكاء الاقتصادي[4]. و يكمن الحل في إنشاء الذكاء الإقتصادي و التصدي لمقاومة إرساء الذكاء الإقتصادي في المنظمة بالنظر إلي العوائق الثقافية فيما إقترحه (Evrard) و الذي أشار بأن عند كل تعديل هام في المنظمة يجب أن يمتد على أساس سيرورة التعلم لكل أعضاء المنظمة الفاعلين الذين يشاركون في التغيير مع إبراز مفهوم الفرقة و المشروع. سيرورة التعلم قد تسبب في بعض الأحيان القطيعة الحقيقية وتمكن من إدارة التغير و إزالة العائق الثقافي[5].

و في الأخير نشير بأن ممارسة الذكاء الاقتصادي تتطلب تغيير في التفكير و القيم و السلوك مع أخذ بعين الإعتبار المعالم الثقافية و الوطنية بصفة عامة و ثقافة المنظمة بصفة خاصة لأن الذكاء الاقتصادي ليس فقط مجموعة من الأدوات و لكن حالة ذهنية[6].

المطلب 2: ممارسة الذكاء الإقتصادي في المنظمات في بعض الدول

التطرق إلي ممارسات الذكاء الإقتصادي ليس بالأمر الهين لأن المنظمات لا تطرح على العلن ما يخصها لأنها شؤون سرية و سوف نحاول عرض بعض التجارب الخاصة بالمنظمات لكل من فرنسا و أمريكا و اليابان من حيث ممارسة اليقظة و طرق تنظيمها. و تبرز الدراسة التي قام بها (Preble) و الآخرين[7] على 95 منظمة دولية متواجدة في الولايات المتحدة الأمريكية بأن أكثر من 53% منها تمارس اليقظة على المحيط العالمي وأن أكثر من نصف الإطارات الذين يمارسون اليقظة أوضحوا بأن نشاطات اليقظة تتم بصفة نظامية.

و لقد قام (Rouach[8]) بمقارنة ممارسة اليقظة في كل من فرنسا و أمريكا و أسيا (اليابان و كوريا الجنوبية) و إستنتج بأنه يوجد تباينات بين المنظمات الصغيرة و المتوسطة و المنظمات الكبرى و توصل إلى ما يلي:

---

[1] Rapport de Martre, opcit, p 35.
[2] Ali Smida et Emma Ben Romdhane, opcit, p 9.
[3] Jean Louis Levet, sortir la France de l'impasse, 2ème Edition Economica, 1997.
[4] Franck Bulinge, opcit, p 368.
[5] Ibid, p 368.
[6] Ibid, p 353.
[7] Preble J.F, Rau P.A & Reichel A, the environment scanning practices of us multinationals in the late 1980's, Management International Review, 1988, vol 28, n° 4, p 4-14.
[8] Rouach Danielle, opcit, p 65.

جدول رقم 26 : أنواع ممارسة اليقظة في فرنسا وأمريكا وأسيا

أنواع اليقظة	الممارسة		
	البلد	**إتجاه الممارسة**	**المنظمات التي تمارس اليقظة**
محاربون: اليقظة مدمجة في إستراتيجية المنظمة مع تسخير وسائل هامة	فرنسا	بعض المجموعات	Bouygues, Lafarge, Oréal, Elf, aérospatiale.
	أمريكا	بعض المجموعات	Boeing, AT, Motorola, Xerox.
	أسيا	معظم المنظمات الكبرى اليابانية و الكورية	Toshiba, Mitsubishi.
هجومي: الصعود المتزايد بالقوة لخلية اليقظة مع وسائل هامة	فرنسا	بعض المجموعات	Thomson CSF, Airbus, Saint Gobin, Michelin.
	أمريكا	بعض المجموعات	NutraSweet, Federal Express, McDonnell-Douglas.
	أسيا	معظم المنظمات الكورية و اليابانية	Toyota, Nissan, Daewoo, Nomura.
النشطة: ملاحظة المنافسة مع وسائل محدودة	تمارسها معظم المجموعات الفرنسية و معظم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الأمريكية و كذلك بعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية.		
رد فعل: المحدود لهجوم المنافسين ***النائمون:*** لا يوجد عمل ملموس	معظم المنظمات و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية.		

Source : inspiré de Rouach, le monde du 28 mars, 1998 et autres publications.

و بعد إطلاعنا على العديد من الأبحاث توصلنا إلي أن الممارسات تختلف من منظمة إلي أخري و يمكن تقسيمها إلي صنفين الأول الذي يمارسها بإعتبارها أحدي أنشطة المنظمة بينما الصنف الثاني و يمارسها من خلال الاتفاق مع مكاتب مختصة في مجال اليقظة مثل مكتب Fuld & Company Ins[1] و الذي قدم منذ 1979 خدمات لأكثر من نصف من بين 500 أكبر منظمة أمريكية*. و عندما تتبني المنظمة نشاط اليقظة فإنها تتميز الممارسات بالخصائص التالية:

أولا) تخصيص ميزانية خاصة و أشار (Rouach[2]) إلى مجمع (Hutchinson) الرائد في تحويل المطاط الصناعي في أوروبا و الذي يخصص 7% من ميزانية البحث و التطوير لشاط اليقظة و التي تهتم بي المواد و السيرورات و المنتوجات كما أشار إلي المجمع المختص في المنتوجات الكيميائية ذات الإستعمال الصناعي (Chimie et Fabrication de Produits Chimiques à usage Industriel « **CFPI** ») و الذي يخصص 5% من ميزانية البحث و التطوير في مجال الذكاء التنافسي و التجاري.

و ذكر (Rouach[3]) بأن من خلال استعمال تقرير لأحد مسؤولين اليقظة و الذي أشار إلي ظهور مطهر جديد جديد طورته إحدى المنظمات الأمريكيةt تم استنتاج بأنه يمكن استعماله في تنظيف دروع الأبقار الحلوب

---

[1] www.fuld.com (visité le 08/04/2009).

* و تبقي المنافسة شديدة بين مختلف مكاتب أخري في مجال اليقظة مثل Richard Combs Associates التي تم إنشاؤها في 1983 من طرف Richard Combs و تعرض على زبائنها إمكانية الحصول على معلومات بسرعة و يمكن الإطلاع عليها علي الموقع www.combsinc.com و مكتب Compétitive Intelligence Services Inc و مركزها في فلوريدا و تساعد المنظمات في مختلف الصناعات لمعرفة المزيد عن منافسها وأسواقها و يمكن الإطلاع علي خدمتها علي الموقع (www.compintel.com) و مكتب خدمات الذكاء التنافسي Compétitive Intelligence Services مختصة في جمع المعلومات بخصوص المنظمات الرائدة و و الاستفادة من الفرص المتوفرة في السوق و يمكن الإطلاع علي الخدمات علي الموقع (www.cianalysis.com). كما تقوم العديد من المنظمات بنشاطات الضغط و التأثير من خلال مكاتب مختصة في هذا الشأن و لقد أحصي المركز الحساسيات السياسية الأمريكي مداخيل منظمات (lobbying) و يمكن الإطلاع عليهم في الموقع التالي: http://www.opensecrets.org/lobby/lobby00/lobby.php و كذا معرفة زبائنهم.

[2] Daniel Rouach, opcit, p 96.

[3] Ibid, p98-99 .

و تم الإتصال بالشركة الأمريكية وتحصل المجموع على ترخيص استعمال ليستخدم لأول مرة الفلاحين منتوج المجمع الجديد.

ثانيا) ممارسة اليقظة: و تختلف حسب طبيعة النشاط و حجم المنظمة و من بين التجارب المكتوبة الخاصة بممارسة اليقظة نذكر:

1.2) ممارسة اليقظة "Sociétale*" ذكر (Rouach) تجربة الشركة الفرنسية (Rhône- Alpine[1]) و التي طلبت في سنة 1987 من شركة إستشارية جرد مصادر المعلومة وتنظيم الوصول إليها و تم على إثر ذلك وضع جهاز يتمثل في نشر مجلة مختصة والولوج إلى بنك معطيات وتنظيم دوران المعلومات في الشركة والتركيز على ملاحظة المحيط حول في محاور أساسية (الريح، الجو، الظهر والنوم) و بعدها تطورت اليقظة ليفضل ثلاثة نوافذ و هي البحث الآلي لكل براءات الإختراع التي تهم نشاط المنظمة و المتابعة الدائمة والمستمرة للمنافسة من طرف لجنة مديرة من خلال تبادل المعلومات التي تم جمعها (و تشمل تقارير صالونات وملتقيات ولقاءات مع الموردين وتحاليل الصحف) و إنشاء مرصد (قاعدة معطيات) موجهة لإدراك التوجهات الإجتماعية والثقافية مع تشكيل حقيبة التوجهات (المنتوجات واللون والتصاميم) مع المتابعة لعدد من مؤشرات التغيير الاجتماعي (المنظمات الرائدة والرواد في الرأي العام والزي السائد ..إلخ). النتيجة التي أقر بها أصحاب شركة (Rhône- Alpine) بأن للعلامة سمعة جيدة ونوعت منتوجاتها في السوق (حقائب مدرسية للأطفال والثياب) وتم الدخول في البورصة في عام 1997.

2.2) ممارسة اليقظة التكنولوجية ذكر تقرير (Martre[2]) بأن شركة (Michelin) أنشئت فروع لها (مصانع) في (Turin) الإيطالية وفي نيويورك منذ 1908 وكانت تهتم بمتابعة نشاطات البحث والتطوير لمنافسيها و من خلال فراغ قانوني في مجال حماية إبتكار لشركة (Goodyear) فيما يخص كيفية الحفاظ على المطاط قامت شركة (Michelin) بنسخه من بريطانيا و نقل هذا الإبتكار إلي فرنسا. كما كانت تقوم المنظمة باليقظة من خلال متابعة النشاطات التجارية و التي كان يقوم بها المكلفين بالبيع الذين كانوا يجوبون الأقطار لمعرفة الأسواق العالمية و إكتشاف الفرص التجارية و المساهمة بمعلوماتهم في توجيه القرار المتعلق بتحديد المواقع التي سوف تنجز فيها منشآت صناعية و في تحديد قنوات التوزيع.

كما ذكر (Mevel)[3] بأن الشركة الفرنسية SNECMA المختصة في المحركات النفاثة لطائرات توظف 70 فرد مكلفين باليقظة و تمكنت الشركة من إكتشاف مادة جديدة تم إنشائها في أمريكا كربون–كربون وقامت الشركة بتقاطع المعلومات و تصورت التطبيقات الخاصة بهذا الاكتشاف قبل من أن يصبح الطلب هام على هذه التكنولوجية أو تصبح مادة إستراتيجية و يمنع بيعها خارج أمريكا. و ذكر (Rouach[4]) بأن SNECMA إشترت التكنولوجية (شراء براءة الإختراع)*. ممارسة اليقظة التكنولوجية مكنت SNECMA من الظهور بأنها المبدعة لهذه التكنولوجية و الريادة في العالم.

---

* تهتم هذه اليقظة بالمسائل ذات الطابع الاجتماعي الإقتصادي و السياسي و الثقافي و تطورت و أصبحت تهتم بكل بتطور الذهنيات و الأخلاق و بسلوك المستهلكين و المنازعات و الفوضى و بالاحتجاجات الإجتماعية ...إلخ.

[1] شركة (Rhône- Alpine) مختصة في صنع الحقائب التي تحمل على الظهر ومعدات التخييم و تتموقع المنظمة في السوق المشي والتنزه على الهواء الطلق.

[2] Rapport de Martre, opcit, p 55.

[3] Olivier Mevel, du rôle des signaux faibles sur la reconfiguration des processus de la chaine de valeur de l'organisation: l'exemple d'une centrale d'achats de la grande distribution française, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Bretagne Occidentale, 2004, p 214.

[4] Rouach, opcit, 1999, p 35-36.

* مع إيمانها بها أقوى من الأمريكيين و توصلت إلى منتوجات مختلفة منها كأقراص لفرامل الطائرات و بما أن السوق الأمريكي أوسع من السوق الفرنسي بذلت مجهودات لترقية العلامة لقيادة التكنولوجية في أمريكا من خلال شراكة تجارية و تكنولوجية. و أصبحت من الموردين الرواد في العالم و أنشأت مهنة جديدة المسماة بالصناعة الكاربونية (carbonurgie) التي عرفت نمو سنويا يعادل 25% لتصبح سنيكما في نهاية 2000 تراقب ثلث السوق العالمي و تنتج سنويا 300 طن من ألياف الكربون في ثلاثة مصانع و من ضمنهم مصنع في أمريكا.

3.2) *ممارسة اليقظة التنافسية:* حسب (Stanat[1] جاء إستعمال الذكاء التنافسي (اليقظة التنافسية) لدى المنظمات الأمريكية منذ الثمانينات إمتداد لتخطيط الإستراتيجي و دراسة السوق. فالتحقيق الذي قامت به (Futures Group) لدى المنظمات الأمريكية* و قام بنشره (Harkleraod & Eagles[2] أظهر بأن 80 % منها تعتمد أنظمة اليقظة التنافسية لتحديد المعلومة الحرجة وهذا الرقم في إرتفاع بالمقارنة مع سنة 1995 الذي كان سوى 68%. و أشارا (Prescott & Millers) إلى المنظمات التي تمارس اليقظة التنافسية[3] مثل NutraSweet و Avnet و Procter & Gomble و نشر أيضا كل من (Michael Porter) (Bob Marguillier) و (ALL Gaier) بالمسؤولية التي قاموا بها في هذا المجال في الشركات كالتالي: (3M) و (kodak) و (Colgate) كما أن (Jan P Herring) الذي أمضى 20 عاما مع وكالة (CIA) عمل في شركة موتورولا[4] (Motorola) و شغل (Karl Ross) لدى Shell International في وظيفة مدير اليقظة الإستراتيجي[5]. كما ذكر مسؤولون تنفيذيون[6] لشركات AT&T و Kraft Adolph Coors Company و Prizerinc و Engineering fnc و fnc Combustion و Several بممارسة اليقظة التنافسية و نضيف إليها منظمات أشار إليها (Bounecarrere) والآخرين[7] مثل Exxon Mobil و Johnson & Johnson و Kellogg.

كما قام (Coelho[8] بتصنيف المنظمات الأمريكية الأكثر أداء في الذكاء التنافسي (اليقظة التنافسية) و ما يهمنا من هذا الترتيب الإطلاع على المنظمات التي تمارس نشاط اليقظة التنافسية و المبرز في الجدول التالي :

جدول 27: المنظمات الأمريكية الأكثر أداء في مجال الذكاء التنافسي

الرتبة	سنة 1995	التنقيط بي %	الرتبة	سنة 1996	التنقيط بي %
1	Général Electric	13	1	Motorola	30
2	Motorola	13	2	Microsoft	11
3	Microsoft	12	3	General Electric	10
4	Hewlett-Packard	11	4	AT &T	9
5	IBM	10	5	IBM	8
6	AT &T	10	6	3 M	6
7	Intel	9	7	Eastman KODAK	6
8	3 M	7	8	Intel	5
9	Xerox	6	9	Coca Cola	5
10	Merck, Coca Cola , Chrysler	5	10	Hewlett-Packard	5
-	-	-	11	Merck, Ford Royal Dutch, Shell	4

Source: Gilda Massari Coelho, opcit, p 171.

---

[1] Marcelo Maciel Pereira, système d'intelligence competitive pour la veille stratégique et l'élaboration de cours de formation professionnelles: application dans le cadre de la fondation Brésilienne de technologie de soudage, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, université d'Aix Marseille III, 2003, p 167.

* قام مجموعة (Futures Group) بالتحقيق بواسطة مكالمات هاتفية لدى 101 مدير تنفيذي و مراسلات في قطاع الطيران والصناعة الكيميائية والمنتجات والخدمات المالية والصيدلة و الاتصالات السلكية واللاسلكية والخدمات الإعلامية والخدمات العمومية و التي لها رقم أعمال يفوق 10 مليار دولار أمريكي و أشارت 182 منظمة بأنه إعتمدت وحدات الذكاء الاقتصادي بصفة منظمة ودائمة وينخفض هذا الرقم إلى 60% بالنسبة للمنظمات التي رقم لها رقم أعمال يتجاوز واحد مليار دولار أمريكي.

[2] Harkleraod David, Ostriches & Eagles II, competitive Intelligence Review, vol 9, n° 1, march 1998, p 13-19.

[3] Marcelo Pereira, opcit, p 166.

[4] أحمد علي صالح و الأخرون، مرجع سابق، ص 134.

[5] Ibid، ص، 137.

[6] www.Ideals.illinois.Edu (visité le 07/02/2012).

[7] Thomas Bounecarrere and al, intelligence économique et stratégique: le cas des États Unis, mémoire de Master, en intelligence économique et communication stratégique « IECS », université de Poitiers, 2011, p 29.

[8] Gilda Massari Coelho, opcit, p 171.

ثالثا) الإنفراد بتجربة اليقظة: بحيث لكل منظمة تجربة خاصة تنفرد بها و يصعب نقلها أو تعميمها على المنظمات الأخرى و لتبرير هذا الاستنتاج نقترح ما كتب عن بعض الممارسات للمنظمات التالية:

1.3) تجربة شركة IBM : حسب (Behnke) فقدان أكثر من 14 مليار دولار في الفترة ما بين 1991 إلى 1993 و تغير المدير العام كان السببان في تغيير طريقة التفكير لدى هذه المنظمة بحيث كان همها الأساسي هو تلبية الزبون لتدرج المنافسة في أولويتها و تعيد النظر في توجهها الذي كان ينحصر على وحدات الأعمال ليتسع و يمتد على كل مستويات المنظمة[1]. و أصبحت المعلومة الخاصة بموردين المنافسين و نوايا المنافسين أساسية مما تحتم من وضع منهجية جديدة في العمل بحيث تأخذ إستراتيجية المنظمة بعين الإعتبار كل المنافسين و التي تقود إلي أعمال تتكيف مع شروط السوق. و تم إنشاء فرق إفتراضية (virtuels) لذكاء التنافسي و المكونة من إطار معني بمراقبة كل منافس و بعض زملائه الممثلين لمختلف وحدات أعمال المنظمة و نواة مختصرة وممثلين عن الوظائف كالإنتاج والتطوير والتسويق والبيع. فرقة تعاونية كلفت بمتابعة كل الفرق برنامج الذكاء التنافسي بينما تحليل المنافسة كانت تقوم به يوميا فرق مبعثرة في الشركة كما قدم النظام الشبكي للأعضاء الفرق قاعدة معطيات الذكاء التنافسي للمناقشة على الخط. الولوج الحر إلى قاعدة معطيات الذكاء التنافسي مكنت الإطارات و المحللين من تحيين وتقييم وتحليل المنافسة. المبدأ العملي لذكاء التنافسي في شركة IBM كان يهتم بالمنافسة والتكنولوجيات البارزة في مجال نشاطها مع محاولة تمركز المعلومات في قاعدة معطيات موحدة و التي تمكن من جمع مختلف المعلومات التي كانت في متناول مختصين على شكل تقارير لدراسة السوق أو تحاليل المنافسة، قصاصات جرائد و ملاحظات المشاركين في المعارض التجارية و تحقيقات لدى زبائن و الدراسات و الاستشارات لتجمع في نظام مدمج موحد.

2.3) تجربة شركة Shell الدولية : أشار (Brending)[2] إلى التغيير في الإستعمال العملي للذكاء التنافسي في شركة Shell Services International بحيث كانت في البداية مصلحة الذكاء التنافسي تبحث عن المعلومة ثم تقوم بتحليلها لتوزع النتائج إلى فرق البيع والمكلفين بالاستراتيجية بعد ضبط حاجيتهم من المعلومة. ثم طرأ تغيير و الذي تضمن إدخال هيكلة جديدة لتمكن المستعملين من إستخدام المعلومات و من أن تستجيب مصلحة الذكاء التنافسي للمعلومات والتحاليل الإضافية اللازمة التي يطلبها المستعملين. فحسب (Brending)[3] سيرورة الذكاء التنافسي تم إعادة هيكلتها ضمن الوظائف الخاصة بالاتصال والتسويق و دمج وإقتناء منظمات و الإستراتيجية مع الإهتمام بوضع منتوجات جديدة و بالموارد البشرية وبالمبيعات. نظام الذكاء التنافسي لدى شركة (Shell) يرتكز على الإستعمال المكثف للأنترنت الذي يمكن من الحصول على نظرة معمقة عن المنافسين ومنتوجاتهم وخدماتهم وقوتهم وضعفهم و حصتهم في السوق ومقاربتهم للسوق والبيع وتكتيكاتهم حتى يساعد الشركة من بناء سيناريوهات خاصة بالمنافسة وأخذ القرارات بسرعة وإستعمال وقت الفرقة المكلفة بالذكاء التنافسي بفعالية.

3.3) تجربة مجموعة LEXIS–NEXIS: تشغل عشرة محترفين للقيام بنشاطات الذكاء التنافسي حسب ما أشار إليه (Gieskes[4]) و التي تزود بالمعلومات و الخدمات المساعدة في أخذ القرار المهنيين في القطاع القانوني والمنظمات و الحكومات. فرقة البيع والتسويق للمجموعة مكلفة بمهمة جمع المعلومات بخصوص منافسيها و التي تنشر عبر عدة قنوات (تقارير والنشرات). نشاطات الذكاء التنافسي لدى هذه المجموعة تتضمن إعداد الملامح (profil) الخاصة بالمنافسين و مراقبة نشاطاتهم و دعم المبيعات من خلال تحديد ميزات المنتوج أمام عروض المنافسين و الدعم لوضع منتوجات جديدة و للقيام بالتحالفات

---

[1] Behnke Lynn & Paul Slayton, shaping a corporate competitive intelligence function at IBM, Competitive Intelligence Review, vol 9, Issue 3 , april-june, 1998, p 4-9.

[2] Brending B, competitive intelligence and knowledge management convergence: a case study at Shell Services International, Competitive Intelligence Review, vol 11, Issue 4, 2000, p 12-24.

[3] Marcelo Maciel Pereira, opcit, p 177.

[4] Hans Gieskes, competitive intelligence at LEXIS–NEXIS, Competitive Intelligence Review, vol 11, Issue 2, 2000, 2000, p 4-11.

و إقتناء منظمات جديدة. المعلومات الخاصة بالذكاء التنافسي تحتويها قاعدة المعطيات LEXIS–NEXIS و التي تستعمل بواسطة الأنترانت و أشار (Gieskes[1]) بأن مجموعة LEXIS –NEXIS تستعمل نوعين من الذكاء التنافسي وهما الذكاء التنافسي التكتيكي (خاص بالمنتوج) على شكل دعم لمديرين المنتوجات و المنظمات التي تمارس نشاط التسويق و البيع و الذكاء التنافسي الإستراتيجي على شكل دعم للمديرين (لأخذ القرار طويل وقصر المدى).

4.3) تجربة شركة Avnet: مسؤول التخطيط الإستراتيجي (Hovis[2]) لدى شركة Avnet أشار بأن نشاط الذكاء التنافسي يعتبر أحد المركبات الأساسية للإدارة الإستراتيجية للمنظمة. فرقة الذكاء التنافسي المكونة من 8 أفراد و التي تعمل ضمن مكتب معلومات الأعمال (Business Information Office) والتي خولت لها مهام مساعدة الإطارات العليا إلى رفع من قيمة الأسهم و مساعدة المساهمين على فهم ما يجب أن يتم القيام به من الناحية الإستراتيجية والهيكلية حتى تبقى المنظمة منافسة ضمن الاقتصاد الجديد. نشاط الذكاء التنافسي في شركة Avnet كان على عاتق فرد واحد ولم يكن يمارس نشاط الذكاء التنافسي حسب المعنى المعمول به وحاليا مكتب معلومات الأعمال مقسم إلى ثلاثة فرق أوروبا و أمريكا وأسيا وأصبحت الاجتماعات الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي تعتمد على المعلومات التي يوفرها مستخدمين هذا المكتب. أما فيما يخص التخطيط على المدى الطويل تعرض فرقة المكتب معلومات الأعمال (فرقة الذكاء التنافسي) نظرة شاملة ومعمقة لفحص كل الفرص و كل التهديدات التي يمكن أن تبرز في السوق.
على مستوى شركة Avnet التموقع الإستراتيجي للذكاء التنافسي يمارس على مستويين الأول يتضمن تحسين نشاطات المنظمة ويخص التركيز على ما هو موجود حاليا و على الموقع التنافسي الإستراتيجي للمنظمة ومحاولة مساعدة الإطارات العليا في تحسينه و على المستوي الثاني يتضمن مساعدة الإطارات العليا للمنظمة في التصرف بطريقة مختلفة أي تحديد زبائن جدد و موردين جدد وأسواق جديدة أي تسليط الضوء على أهداف جديدة.

5.3) تجربة شركة (Motorola): تعتبر من بين المنظمات الرائدة* في مجال ممارسة الذكاء التنافسي حسب (BAI)[3]. بادرت الشركة بوضع نظام ذكاء الأعمال و كان (Herring**) على رأس الفرقة التي قامت بإنجازه و المبني على مبادئ الأمن الوطني[4]. بداية نشاط الذكاء كان يقوم به 10 أفراد وكلف هرنيق بالتخطيط والتحليل للمعلومات ذات المستوى العالي و نظام (Motorola Intelligence Research Information system « MIRIS) وضع في 1983 وهو نظام للبحث عن المعلومة في كل الاتجاهات مع ميزانية قدرها 300 ألف دولار أمريكي. وفي 1984 إقتنت برمجية لإدارة المعطيات النصية وبعد ثلاثة سنوات إشتمال هذا النظام 55.000 تسجيل بحيث 20% منه قادم من مصادر داخلية. عند نهاية 1987 بقي مشكل الإستعمال الضعيف لنظام و هذا ما عاتب عليه (Baumard[5]) بالرغم من أن المعطيات كانت مفهومة ومسجلة باللغة الطبيعية ولكن متابعة مشروع المراقبة النظامية للمحيط كانت تتضمن عدة عوائق كالتكلفة وقلة مرونة النظام وصعوبة السيطرة عليه بالنظر إلى الكم الهائل من المعلومة المخزنة وصعب التطبيق لأنه طموح ويحتوي على المعلومات في كل الاتجاه. كما أشار المدير العام لشركة Bob Galvin

---

[1] Marcelo Maciel Pereira, opcit, p 181.
[2] Hovis J.H, competitive intelligence at Avnet: a bottom–line impact, Competitive Intelligence Review , vol 11, Issue 3, 3rd quarter, 2000 , p 5-15.
* ويرجع ذلك إلي قربها من وكالة الاستخبارات الأمريكية (CIA) بحيث لم تتفطن المنظمات الأمريكية لصعود القوى لليابانيين و هذا ما فهمته الوكالة بالنظر إلي التقنيات التي يستعملها اليابانيين لرصد المعلومات المفتوحة ولذا بادرت الوكالة في تحسيس المنظمات الأمريكية وبالخصوص الأقرب إلى وزارة الدفاع و من بينهم شركة (Motorola).
[3] Yin BAI , l'intelligence compétitive dans le cadre de la mondialisation: influence des softs technologies sur la méthodologie de l'intelligence compétitive, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, عniversité Paul CÉZANNE, Aix Marseille III 2006, p 88.
** عمل Jan Herring لمدة 20 سنة في وكالة الأمريكية (CIA) بصفته ضابط للاستعلام وأنشأ أول منظمة للاستعلام موجهة لحراسة تطوير التكنولوجيات المدنية في الخارج وكان مدير الأول للجنة الإستعلام حول التحويل التكنولوجي و أنشأ في 1996 مع Leonard Fuld وBen Gilad المعهد الأول لتكوين المتخصص في الذكاء التنافسي.
[4] Thomas Bounecarrere and al, opcit, p 6.
[5] Philipe Baumard, stratégie et surveillance des environnements concurrentiels, opcit , p 42 et 43.

بأن شركة (Motorola) مارست الذكاء التنافسي بغرض الضغط بحيث تم تحليل النماذج الذهنية لليابانيين مما جعل مسؤولون (Motorola) يدركون بأن اليابانيين يحترمون القوة (دراسة قام به أحد محللين شركة و المختص في الأنثروبولوجيا) وأن إستعمالها هو السبيل الوحيد لفتح السوق الياباني لأمريكا في مجال (les semi-conducteur) هذا مما أدى بالمنظمة إلى دفع الحكومة الأمريكية إلى القيام بمفاوضات صعبة و القريبة من الابتزاز لفتح السوق محمي من طرف اليابانيين.

5.3) تجربة شركة Xerox: نشاط الذكاء التنافسي حسب (Vezmar)[1] في شركة Xerox يهدف إلى مساعدة أصحاب القرار لاستباق و جعل تحركات المنافسين حيادية كما يهتم بالتحاليل المقارنة التي تدمج الرواد في قطاع الخدمات بغض النظر عن قطاع المعدات المكتبية. مكتب التقييم التنافسي يحافظ على إعلام المهندسين على المنتوجات التي تم وضعها في السوق و يتم إدارة نشاطات الذكاء التنافسي على ثلاثة مستويات و هي: المستوي الشامل (وحدات الأعمال تضع أو تطور منتوجات وخدمات جديدة لشريحة معينة من الزبائن و تستمع و تلاحظ المعلومات الملتقطة حتى تدمج في الأعمال على المدى الطويل أو الإستراتيجي) و المستوي الوطني (العمليات على الزبائن في أمريكا يتم جمعها للإستعمالها في مجال الذكاء التنافسي) و المستوي المحلي (تتضمن 37 وحدة أعمال موزعة في كل الولايات المتحدة الأمريكية وتقوم بجمع و تفسير المعطيات عبر مدراء السوق اللذين يفهمون إستراتيجيات الأسعار في هذا النشاط). فالمعلومات التي يتم جمعها تخزن على أربعة أصناف أساسية و هي المنظمات و المنتوجات والقنوات والسوق في قاعدة معطيات تنافسية.

هذه المعلومات التي تجمعها (Xerox) تستعمل عادتا لمعرفة الهياكل التنظيمية للمنافسين لتمكن من معرفة مركز إهتمام المنظمة المنافسة كما يتم تحليل منتوجات المنافسين (يتم شرائها وفكها وتكون محل تقارير موجهة للمهندسين) و الهدف التوصل إلى نقاط القوة والضعف. كما دعمت شركة Xerox المكتب المكلف بالذكاء التنافسي بمصلحة على الخط المباشر التنافسي الذي يمكن المستخدمين المكلفين بالبيع بالتكلم وإرسال المعلومات الخاصة بالمنافسة. كل المعطيات موجودة في قاعدة المعطيات المنظمة والتي يمكن الولوج إليها من أي مكان جغرافي (لتمكن هذه القاعدة من التأكد ما إذا كانت الشركة المنافسة Canon أو Ricoh لهما حصة أم لا في أي منطقة في العالم). عندما أحد المنافسين لشركة Xerox ينجز و يسوق لمنتوج جديد يسجل على قاعدة المعطيات الخاصة بالذكاء التنافسي ويمكن للممثلين البيع من الولوج إلى المعلومة المتضمنة خصوصيات المنتوج الجديد إنطلاقا من الكمبيوتر المحمول.

رابعا) تعقد التنظيم عندما تتعدد المدخلات: عدد القطع التي تدخل في صناعة السيارات تعادل 14480 قطعة و عندما ندمج القطع المكونة لها تصبح قطعة 30000 مع تغير المستمر في أشكالها و تطور تصميمها و مع تعدد اللغات المستعملة يجعل عمل الذكاء الإقتصادي معقد. و حتى نتجاوز هذه العوائق التقنية و اللغوية و لتصور الحلول الممكنة سوف نسلط الضوء على تجربة شركة طيوطا (Toyota) ونولي الاهتمام للهيكل التنظيمي مع التركيز على الوظيفة والمهام الخاصة بالذكاء التنافسي لدى هذه الشركة.

نشير بأن مصطلح الأعمال تسمية شركة طيوطا بذكاء الأعمال و يتكون حسب (Olsson & Sandell)[2] من ذكاء الأعمال العملي و ذكاء الأعمال الإستراتيجي و المفصل في الشكل التالي:

---

[1] Vezmar J.M, competitive intelligence at Xerox , Competitive Intelligence Review, vol 7, Issue 3 , 1996, p 15-19 .
[2] Jon-Erik Olsson & Jimmy Sandell, strategic business intelligence in Toyota Material Handing Europe, master thesis, Faculté des sciences et de la technologie, Uppsala University, Uppsala, Sweden, 2008, p 21.

شكل رقم 52: ذكاء الأعمال في شركة TOYOTA

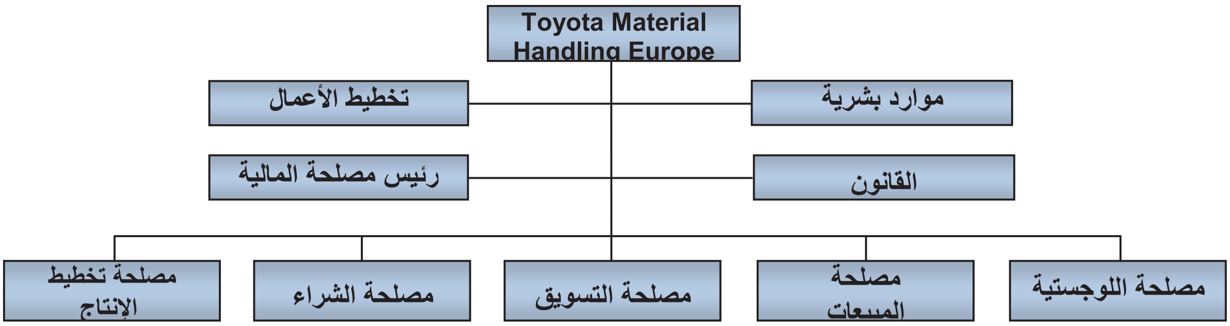
ذكاء الأعمال العملي	ذكاء الأعمال الاستراتيجي
بنية المعلومات وقائع, معطيات, إحصائيات, دوريات, الاستخدام المتكرر لتقارير, دعم القرارات العملية و التكتيكية (مدي القصير) عدة مستعملين للمعلومة, التسويق, المبيعات, المراقبون	المعلومة المهيكلة و الغير مهيكلة, وقائع, معطيات, نص, شائعات, خرائط الخاصة بالطلب, إستعمال مرة واحدة أو إستعمال متكرر, دعم القرار الإستراتيجي (مدي متوسط و طويل) , مستعملون قليلون للمعلومة TMH أوروبا و TMH المجموعة.

Source: Jon Erik Olsson & Jimmy Sandell, opcit, p 23.

ذكاء الأعمال الإستراتيجي هو مجال نشاط دائرة تخطيط الأعمال لشركة طيوطا أوروبا التي تحدد هدف إستراتيجية ذكاء الأعمال مع هدف تطوير و إنشاء منهجية لتعامل. دائرة تخطيط الأعمال لشركة طيوطا أوروبا يشار إليها في بعض الأحيان بمكتب الرئيس و ذلك لوجود قدر معين من الحكم الذاتي و دورها في التنسيق بالإضافة إلى مهام أخرى كإعداد إجتماعات مجلس الإدارة و القيام بالتحاليل بالنيابة عن رئيس المنظمة كما تقوم هذه الدائرة بتقديم تحليل عن بعض المناطق و دورها الأساسي بالإضافة إلي التخطيط على المدى المتوسط (من 3 إلى 5 سنوات) و المدى الطويل (5 سنوات فأكثر).

كما تشرف على تحديث خطة العمل في كل منتصف السنة (تقسيم الميزانية و خطة النمو...إلخ) و تنسق و تتعامل مع مشاريع ذات أهمية و إستراتيجية. كما أن لها المسؤولية عن المعلومات التجارية الإستراتيجية من أجل خدمة القرار لدعم الإدارة العليا. و لتوضيح الرؤيا عن تنظيم العمل لدي شركة طيوطا نعرض الهيكل التنظيمي في الرسم التالي:

شكل رقم 53: هيكل تنظيم شركة طيوطا لتعامل مع المواد "أروبا"



Source: Jon Erik Olsson & Jimmy Sandell, opcit, p 21.

الإستراتيجية التي إعتمدتها شركة طيوطا توضح الأهداف المنشودة و السياسات و كذا الأسواق المختارة و المحيط المباشر أو العام. نظام المعلومات و المعلومات التكنولوجية من مسؤولية مصلحة الشراء مع (التركيز على المعلومات الإستراتيجية) كما لها دور التمكين من الإبتكار في الأعمال و المساعدة في سيرورة تغير الأعمال[1] بالإضافة إلي هذه المهام تقوم مصلحة الشراء من خلال نظام المعلومات بضمان تأمين التطبيقات التي تم تطويرها كما خول لمصلحة الشراء صلاحية التنسيق كما أنها تقوم بلقاءات شهرية مع محللين لمختلف المناطق التجارية و الوحدات المختلفة فضلا عن تلقيهم معلومات و أوضاع المشاريع التجارية (تهتم بالأعمال التكتيكية). تشجع مصلحة الشراء من خلال التنسيق في النظر خارج شركة طيوطا في الحلول و الوظائف الجديدة و الإبداع و إلتقاط الاتجاهات الجديدة و مسألة منظمات أخرى في مجال العمل و تستعمل هذه المصلحة محطة برمجية (ميكروسوفت ذكاء الأعمال) لمحاولة التعلم و تبادل الأفكار (مرادفات بمختلف اللغات في السوق).

---

[1] Jon-Erik Olsson & Jimmy Sandell, opcit, p 22.

لمصلحة التسويق دور إستعمال ذكاء المصطلحات في عملية تخطيط السوق و أن وظيفتها أيضا ذكاء السوق و الذي تعرفه المنظمة على أنه جمع و تحليل و الطلب على المعلومات المتعلقة بمنافسة المحيط حتى تصبح منظمة طيوطا أوروبا T.M.H.E (Toyota Matériel Handling Europe) منافسة مما يتطلب على مصلحة التسويق معرفة و فهم دقيق ليس فقط لنشاطها الخاص و لكن أيضا للمحيط الصناعي و الأعمال من أجل التوقع و التكيف مع التهديدات و الفرص المحتملة.

المطلب 3: تقدير اليقظة التي تمارسها المنظمات على مستوى وطني أو محلي

تحديد مستوى ممارسة اليقظة لدى المنظمات يشير إلي مدي إهتمام المنظمة بالمحيط كله أو إحدى جوانبه وقد تتوسع هذه الممارسة إلى أن تكون بصفة دائمة و منتظمة لتصبح جزء من الإدارة الإستراتيجية للمنظمة.

متابعة اليقظة على مستوى عينة من المنظمات قام به العديد من الباحثين لفهم مدى الممارسة و من بينهم نذكر الاستطلاع الذي قام به (Choo)[1] بحيث قام بمقابلة 88 مدير و أصحاب المنظمات الصغيرة و المتوسطة في (Phoenix) بولاية الكنساس لفهم اليقظة (مسح المحيط) و إتضح بأن كل المنظمات تقوم باليقظة بصفة دورية و مستمرة و أن 32 من الأجوبة أشارت بأنها تعطى أكثر أهمية للمصادر الشخصية (كأفراد العائلة والزبائن) بالمقارنة مع المصادر المجهولة و السائدة (مثل المجلات والصحف والمصادر الغير شخصية).

بالرغم من المنهجية العلمية المتبعة و لكن هذه الدراسة مثلها مثل العديد من الدراسات التي توصلنا إليها لم تعرف الاستمرارية و لم تتبعها دراسات أخري لتأكيد أو لنفي أو لنقد حتى نتوصل إلي إبراز نموذج (دليل يتضمن أسئلة الخاصة في الاستبيان و التي تمكن من تقييم مدي ممارسة اليقظة) يمكن إعتماده و اقتراحه على الباحثين مستقبلا.

و لقد حصل إستثناء و قام به صانع البرمجية (DIGIMIND) المختص في إستعمالات الألية لليقظة بحيث كان يهدف إلي معرفة سوق اليقظة في فرنسا وسويسرا قام بإعداد (baromètre)* سنوي خاص بالممارسة و الذي أنجز بالتعاون مع معهد إدارة المنظمات لجامعة (Orléans) بالنسبة لفرنسا و مع المدرسة العليا للإدارة في جنيف بالنسبة لسويسرا.

وأنجزت الدراسة[2] بين جانفي و جويلية 2008 الخاصة بسويسرا و تضمنت 200 أجوبة لمنظمات سويسرية و تم إستغلال 80 خاصة بالمنظمات في المناطق الناطقة بالفرنسية و 120 الباقية في الجهة الناطقة بالألمانية و شمل حجم عينة الدراسة 1500 منظمة و أن عتبة الثقة المحددة لهذه الدراسة تعادل 95 % وهامش الخطأ 10 %. أما بالنسبة للدراستين التي خصت لفرنسا فلقد تمت الدراسة الأولي ما بين أفريل و أكتوبر من سنة 2007 و شملت عينة تتكون من 1500 منظمة كبيرة و تحصلت على 107 أجوبة مع عتبة الثقة 95 % و هامش الخطأ 9,66 % و أنجزت الدراسة الثانية ما بين أفريل و أكتوبر 2008 و شملت 1200 منظمة و تم الحصول على 107 أجوبة مع عتبة الثقة 95 % و هامش الثقة 9,5%.

---

[1] Chun Wei Choo, environment scanning: acquisition and use of information by chief executive officers in the Canadian telecommunications industry; thesis for the degree of doctor of philosophy, Faculty of Library and Information Science, University of Toronto, Canada, 1993, p 66.

* نشر (baromètre) بارومتر خاص بقياس المنظمات الكبرى التي تمارس اليقظة في فرنسا في 2007 و بارومتر ممارسات اليقظة في كل من سويسرا وفرنسا في 2008 و ليتوسع في 2012 إلي عدة دول أوروبية مثل ألمانيا و بريطانيا و إسبانيا و بريطانيا و أمريكا، ... إلخ

[2] Haute École de Gestion de Genève & DIGIMIND, pratique de veille des organisations suisses: «baromètre 2008 » 2008, p 8.

من الدراسات المذكورة سوف نحاول إستخلاص النتائج وفق تسلسل معين لتوصل إلي الأسئلة الخاصة بالاستبيان حتى يكون في المستقبل نموذج لأي دراسة يرغب من خلالها الباحثون القيام بها في الدول العربية و التي قد تمكن في ما بعد بالقيام بالمقارنة.

1- مواصفات العينة

1-1 خصوصية الأنشطة وجنسيات المنظمات: لإنجاز التحقيق يتم إستخدام التصنيف العام للأنشطة الاقتصادية التي حددها الديوان الوطني للإحصاء مع سيطرة قطاع الخدمات في العينة والذي يعتبر مبدئيا الأكثر طلب لليقظة. كما يفترض بأن يشير الاستبيان إلي نوع القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة (قطاع عمومي أو قطاع خاص) مع التمييز بين هذه المؤسسات من حيث الخدمات و الإنتاج. كما يجب من أن يتضمن الاستبيان الإجابة عن المعلومات و التي تفيد بمعطيات خاصة بجنسيات رؤوس أموال (أموال وطنية أو أجنبية أو مختلطة).

2-1 المستخدمين: ينتظر من المنظمات التي يتم مسائلتها من معرفة تعداد عملها لتصنفها عندما يكون التعداد أقل من 49 عامل فتصنف بالصغيرة و عندما توظف من 50 إلى 249 عامل تسمي بالمنظمات المتوسطة ثم تتبعها المنظمات الكبيرة التي توظف أكثر من 250 مستخدم %.

3-1 التوزيع الجغرافي للمنظمات المشكلة للعينة: حتى يمكن من توضيح ترتيب كل مدينة بالنسبة للعينة.

1- 4 رقم الأعمال للمنظمات المشكلة للعينة: هذا التساؤل يمكن من معرفة متوسط رقم الأعمال وقد يمكن من مقارنته مع الأرقام المعروفة. كما قد تمكن الأجوبة من بناء سقف أعلى و أدني.

2- ممارسة اليقظة

1.2) المنظمات التي لا تمارس اليقظة: ينتظر من النتائج التي تم التوصل إليها معرفة نسبة المنظمات التي لا تمارس اليقظة ولفهم هذه الوضعية التي جعلت هذه المنظمات لا تهتم على الإطلاق باليقظة ينتظر منها الإجابة عن الأسباب المعللة و التي نوجزها في العناصر التالية: (نقص في الوسائل البشرية أو نقص الوقت أو نقص الدعم من المديرية أو عدم معرفة المصادر أو نقص في الموارد المالية أو أن الأدوات و البرمجيات غير ملائمة أو نقص في مشاركة (implication) اليقظين أو في صعوبة إستغلال المعطيات أو نقص في التنسيق مع الدوائر الأخرى أو نقص في المنهجية أو أن المنظمة ليست بحاجة إلي اليقظة أو لا يوجد منافس).

كما يستحسن من المنظمات التي لا تمارس اليقظة من تجيب عن التساؤل الخاص بي:

- ✓ مدي درايتها بالعروض التي توفرها المنظمات والجمعيات والمدارس العليا في مجال اليقظة الإستراتجية (الإجابة الصريحة بي: لا أعرفها إطلاقا أو لا أعرفها جيدا أو أعرفها قليل أو أعرفها جيدا).
- ✓ رغبتها في إنشاء مصلحة داخلية لليقظة مستقبلا أو تهتم بخدمات اليقظة الخارجية التي تعرضها مراكز ذات كفاءة في اليقظة الإستراتجية.

2.2) حاجيات المنظمات التي تمارس اليقظة: الصعوبات التي تواجه المنظمات التي تمارس اليقظة تكون عادة نفسها التي يوجه المنظمات التي لا تمارس اليقظة و لذا الأسئلة المطروحة سابقا يجب تركها و التي تخص كل من:

- ✓ نقص في الوسائل البشرية أو نقص الوقت أو نقص الدعم من المديرية أو عدم معرفة المصادر أو نقص في الموارد المالية أو أن الأدوات و البرمجيات غير ملائمة أو نقص في مشاركة (implication) اليقظين أو في صعوبة إستغلال المعطيات أو نقص في التنسيق مع الدوائر الأخرى أو نقص في المنهجية أو أن المنظمة ليست بحاجة إلي اليقظة أو لا يوجد منافس).
- ✓ مدي درايتها بالعروض التي توفرها المنظمات والجمعيات والمدارس العليا في مجال اليقظة الإستراتجية (الإجابة الصريحة بي: لا أعرفها إطلاقا أو لا أعرفها جيدا أو أعرفها قليل أو أعرفها جيدا).

كما ينتظر من الاستبيان إبراز مدي إهتمام المنظمات التي تمارس اليقظة بخدمات اليقظة الخارجية التي تعرضها المراكز المختصة مع أنواع اليقظات التي تلتفت إليها هذه المنظمات (يقظة تخص الرواد في الرأي و الضغط أو يقظة الأحداث أو اليقظة الإقتصادية أو يقظة الصورة أو اليقظة التنافسية أو اليقظة التكنولوجية أو اليقظة الإجتماعية "sociétale" أو اليقظة القانونية و التنظيمية أو اليقظة المالية و عن البورصة أو اليقظة الخاصة ببراءات الإختراع).

3.2) هيكل خلية اليقظة

1.3.2) الوظائف الخاصة باليقظة أو التي تمارس اليقظة وتخص المهن التي تمارس ضمن نشاط المنظمة أو ذوي الاختصاص في اليقظة لتكلف بمهمة القيام بوظيفة اليقظ و يفسر هذا التوجه من خلال إختيار إحدي المهن المكلفة باليقظة التالية : مختص في الإعلام التوثيقي و المكتبي أو مدير أم مدير عام* أو محلل أو اليقظ أو المكلف بالاتصال أو المختص في الإعلام الآلي أو مساعد أو أخر.

1.3.2) الانتماء التنظيمي لخلية اليقظة: لمعرفة ما هو سائد في مجال تنظيم إدارة اليقظة و المقارنة فعلى الاستبيان أن يمس كل وظائف المنظمة و المحددة بي 13 وظيفة مع أخريات و هي: مديرية عامة أو تسويق و تطوير الأعمال أو بحث و تطوير أو إستراتيجية أو إدارة المعرفة و الذكاء الإقتصادي أو إتصال أو شراء و لوجستيك أو إدارة و قانون أو إعلام ألي أو موارد بشرية أو توثيق أو البيع أو مالية و إدارة و محاسبة أو إنتاج و هندسة أو أخريات.

2.3.2) سن خلية اليقظة: التساؤل عن سن خلايا اليقظة تشير إلي مستوى النضج الذي وصلت إليه و تقدير الفترة التي تمثل الأكثر إنتشار لممارسة اليقظة. هذه الرؤية تكون من خلال طرح السؤال عن الزمن التي عرفت خلية اليقظة الإنطلاقة بإختيار إحدي الفترات التالية: أقل من سنة أو من سنة إلي 5 سنوات أو من 5 إلي 10 سنوات أو أكثر من 10 سنوات.

3.3.2) تنظيم خلايا اليقظة : التساؤل في مجال تنظيم ممارسة اليقظة يفترض الرد عن إحدي الأسئلة الثالثة التالية: هل تتم اليقظة بشكل أفقي و في إطار التعاون بين عدة دوائر أو تمارس اليقظة بطريقة مركزية بحيث تفوض إدارة جهاز اليقظة إلى هيئة أو دائرة أو تقدم خدمة اليقظة هيئة خارجية عن المنظمة و مختصة في ذلك (اليقظة الخارجية).

4.3.2) عدد اليقظين المعنيين باليقظة: عدد الأفراد اللذين يمارسون اليقظة لدى المنظمات محور يصعب معالجته بسبب من يعمل بصفة دائمة في جهاز اليقظة و يعمل بصفة مؤقتة بالإضافة إلى الفوارق الناجمة عن حجم المنظمة وقطاع النشاط والموارد المسخرة لجهاز اليقظة. و يلخص هذا المحور من خلال البحث عن الإجابة عن الأسئلة الثلاثة التالية: عدد الأفراد المعنيون بإستقبال معلومات اليقظة و عدد الأشخاص الذين يشاركون في جهاز اليقظة بصفة ظرفية (ليست وظيفتهم الأساسية) و عدد اليقظيين المكلفين باليقظة و التي تعتبر أساس نشاطهم.

---

* أظهرت التجربة بأن المدير أو المدير العام هو الذي يمارس اليقظة بالنسبة للمنظمات الصغيرة و المتوسطة.

4) ميزانية خلية اليقظة السنوية (خارج الأجور)

الميزانية التي تخصصها المنظمات لأعمال اليقظة تتوزع من غلاف مالي فارغ إلى حد معين وهذا حسب قطاع النشاط الذي تنتمي إليه. و بالتالي يتوقع من الأسئلة الخاصة بالميزانية المخصصة لليقظة من التوصل إلي الميزانية المتوسطة (moyenne) التي تخصصها المنظمات و الميزانية الوسيطة (médiane) و تشتت (dispersion) ميزانيات اليقظة. كما يستحسن أن يأخذ هذا الطرح الجانب الديناميكي لتحليل الميزانية المخصصة لجهاز اليقظة أي المقارنة بالميزانية السابقة لإستنتاج مدي تطور الاستمارات في مجال اليقظة (زيادة أو إستقرار أو نقصان).

5) الإشكاليات الخاصة بجهاز اليقظة

1.5) الإشكاليات التي تهتم بها خلايا اليقظة: تختلف الاهتمامات من منظمة إلى أخرى من حيث الإشكاليات التي تعالجها اليقظة. هذه التساؤلات الخاصة بمواضيع اليقظة تتم من خلال الرد على إحدي الاختيارات التالية: تطوير منتجات جديدة أو قرار إستراتيجي أو الدفاع عن الحصص في السوق أو تطوير الشبكات أو الدفاع عن الصورة أو تطوير أسواق جديدة أو إيجاد شركاء جدد أو إقتناء-إندماج مع منظمات أو لتوظيف المستخدمين.

2.5) الدوائر المستهلك لليقظة: يتم طرح الأسئلة الخاصة بالوظائف المستهلكة لليقظة خلال طول السنة مع إحترام سلم الوظائف التي إستعملنها سابقا (الإنتماء التنظيمي) بغرض علاقة الوظائف الأكثر أو الأقل إستهلاكا للمعلومات. و ينتظر من أن يتضمن السؤال الذي يتمحور حول كل الوظائف الاختيارات التالية: كل يوم أو عدة مرات في الأسبوع أو عدة مرات في الشهر أو عدة مرات في السنة أو أبدا.

5.3) وتيرة حاجيات اليقظة: التساؤل عن طلبات للمعلومات من خلال جهاز اليقظة بصفة مستمرة أو بصفة ظرفية مؤشر على مدي إهتمام المنظمة بالمحيط.

5.4) توزيع الوقت بين الجمع وإنتاج المعلومة ذات القيمة المضافة: الوقت التي تخصصه خلية اليقظة بين إنتاج محتوى ذات قيمة مضافة و جمع المعطيات و المعلومات. و نشير إلي التباين المتنظر و الذي قد يرجع إلي الاختلاف على مستوى التنظيم لخلايا اليقظة لدي المنظمات والوسائل المسخرة بحيث المنظمات التي تستعمل البرمجيات تقلل من الوقت المسخر لجمع المعطيات لتتفرغ في تحليل وإنتاج محتويات.

5.5) أولويات جهاز اليقظة :من بين الأهداف المتبعة في جهاز اليقظة تبرزها الأوليات و التي تتضمن العناصر التالية: عدم المرور على هامش المعلومة الإستراتيجية أو تحسين تقاسم المعلومة أو نشر المعلومات إلي الأشخاص المعنيين أو الحصول على المعلومات قبل الأخرين أو تقليص الوقت المخصص للبحث عن المعلومة أو إنتاج مسلمات ذات قيمة مضافة عالية أو تحديد المعلومات النافعة ضمن حجم كبير من المعطيات.

6) المصادر وأدوات اليقظة و النشر

1.6) أنواع المصادر المراقبة: يقوم جهاز اليقظة بالمتابعة ورصد المعلومات بوتيرة متباينة (بإستمرار و بدون إنقطاع أو كل يوم أو بعض المرات في السنة أو بعض المرات في السنة أو غير محددة أي غير معروفة) للمصادر التالية: الإعلام السمعي البصري و صحافة و مجلات على الخط و موصل الأخبار (agrégateurs d'actualités) و قوائم النشر و المحاسبة و المالية و مواقع الواب للمنظمات و المنتديات (Forums) و الرسائل الإخبارية (News letter) و قواعد المعطيات و دراسات-تقارير و الشبكات الغير رسمية و الخبراء الداخليين و الشبكات الإجتماعية و زيارة الصالونات.

2.6) شكل نشر المعلومة: طريقة نشر المعلومات يجب حصره من خلال المحاور التالية: البريد الإلكتروني أو الأنترنيت/ الإنترانت أو الاجتماعات أو كتابي أو بواسطة أخري.

3.6) المعلومات الملتقطة من الواب

1.3.6) أهمية المعلومات الملتقطة من الواب: مع تطور الأنترنيت يستحسن فهم كيف تنظر المنظمات إلي المعلومات التي توفرها الأنترنيت فهل هي معلومات هامة (importante) معلومات أساسية (essentiel) أو نافعة (utile).

2.3.6) أدوات البحث على الأنترنت: تستعمل المنظمات عادتا لمراقبة المحيط واصلات التجميع (Rich Site Summary :RSS) ***و/أو*** محرك البحث الداخلية الخاصة بالمنظمة) ***و/أو*** محركات البحث العامة ***و/أو*** الميتامحركات ***و/أو*** قواعد المعطيات المختصة ***و/أو*** برمجيات اليقظة و هذا ما يجبه إلتقاطه من المنظمات من خلال الاستبيان كما يفضل من أن يرفق هذا المحور بخانة لتسميتها لمعرفة الأدوات المستخدمة.

3.3.6) عدد ساعات البحث على الأنترنيت: يقوم اليقظ في المنظمة بالبحث عن المعلومات في الأنترنيت خلال الأسبوع بمتوسط عدد من الساعات و الذي يقارن مع حجم العمل القانوني الأسبوعي و هذا ما يجب أن يصل إليه القائم على تقييم مدي إستعمال اليقظة من طرف المنظمات. كما يجب من أن يرفق هذا التساؤل الخاص بالوقت المخصص في البحث من خلال الأنترنيت إلي أصناف اليقظة و المتمثلة في اليقظة التنافسية أو اليقظة التكنولوجية أو اليقظة الإجتماعية أو (sociétale) أو يقظة الصورة أو اليقظة الإقتصادية أو يقظة الأحداث أو اليقظة القانونية/التنظيمية أو يقظة رواد الرأي/الحماية/الضغط أو اليقظة على البورصة والمالية أو اليقظة على براءات الإختراع.

4.3.6) عدد المصادر المحروسة على الواب : يتم التميز بين درجة كثافة نشاط اليقظة من خلال معرفة عدد المصادر التي هي قيد الحراسة على الوتيرة التالية: أقل من 50 مصدر أو من 50 إلي أقل من 500 مصدر و من 500 مصدر إلي 4999 مصدر أو أكثر من 5000 مصدر.

7) أداء خلية اليقظة: معرفة أداء الخلية يتطلب طرح التساؤلات بخصوص الصعوبات التي تتلقاها خلية اليقظة والتي تعيقها في عملها و ينتظر الإجابة من أن تشير على العموم بنقص في الوسائل البشرية و الوقت الضائع في البحث و عدم معرفة المصادر و نقص في كل من التنسيق و في الوسائل المالية و الضعف في منهجية العمل و الأدوات المستعملة أو البرمجيات الغير الملائمة و عدم إهتمام اليقظين وعدم ضرورة اليقظة و أشياء أخرى.

1.7) تحسين (optimisation) جهاز اليقظة: تخطط المنظمات أو ترتقب تحسين جهاز اليقظة لمواجهة المشاكل التي تعرضت لها و هذا ما يتبين من خلال السؤال الصريح و المتضمن الإجابة على إحدي الخيارات التالية: التحسين جاري أو يباشر التحسين بعد سنة أو لا يوجد التخطيط لتحسين.

2.7) الرضا بأداء جهاز اليقظة: عدم التخطيط لتحسين أداء خلية اليقظة دليل على رضا مسؤولين المنظمات على الخلية و هذا الرضا يجب أن يظهر من خلال أحد الخيارات التالية: راضية أو راضية جدا أو راضي قليل أو غير راضي عن جهاز إدارة اليقظ).

هذه العناصر المقترحة الخاصة بإنجاز إستبيان و المستلهمة من الدراسات التي ذكرنها أنفا في إعتقادنا تمكن من تقييم مدي إهتمام المنظمات باليقظة و إستعملها كمرجع بالنسبة للمختلف البحوث القادمة قد تمكن من القيام بالمقارنة على المستوي المحلي بالنسبة لأي دولة أو يمكن أن تمكن من المقارنة بين الدول على المستوي الإقليمي (بين الدول العربية مثلا) شريطة إحترام المعايير العلمية الخاصة بذلك (عتبة الثقة وهامش الخطأ و العينة).

المطلب 4: مساهمة الأنترنت في موضوع اليقظة بالنسبة إلي المنظمة

البحث عن المعلومة في الأنترنت يتطلب منا رفع اللبس بينه و بين الواب وفهم المحتوى و التطرق إلي الأليات المستعملة في هذا المجال مع إبراز المصطلحات الخاصة بالبحث على الأنترنت و الأدوات الآلية المستعملة من برمجيات الموجهة لنشاطات اليقظة و هذا ما يقودنا إلي عرض النقاط التالية:

أولا) الأنترنت و المفاهيم القريبة: مفهومين مختلفين بحيث تعرف الأنترنت على أنها شبكة إعلام آلي عالمية (مرتبطة مع مجموعة من الشبكات الوطنية والجهوية و الخاصة) والتي تسمح لمختلف مستعمليها من التواصل وتبادل المعلومات. و في إطار توصية (Council Federal Networking) المجلس الفيدرالي لشبكات المقدمة في 30 أكتوبر 1995 عرف الأنترنت على أنه نظام شامل للمعلومة. مفهوم النظام الشامل للمعلومة يمكن من تسليط الضوء على الأوجه الثلاثة التي تعرف الأنترنيت وهي البنية "infrastructure" (والذي يتم تناوله من خلال منظور شبكة الإعلام الآلي العالمية) و الإتصال (الذي يتم بين هيئتين للبنية مع إحترام بعض عوائق الإتصال والتي تخص بروتوكولات الاتصالات و التي تحدد الطريقة التي يتم بها معالجة المعلومة) و الاستعمالات (الإمكانيات المتوفرة للمستعملين من خلال وجود إتصال). النظام الشامل للمعلومة يشير إليه المجلس الوطني الأمريكي للعلوم و التكنولوجية[1] بأنه:

- ✓ مرتبط منطقيا فيما بعضه بواسطة فضاء للعناوين الشاملة الوحيدة والتي ترتكز على بروتكول الأنترنت (Internet Protocol: ***IP***) أو الإضافات (الملحقة/التابعات).
- ✓ قادر على تحمل الاتصالات بإستعمال TCP Transmission Control Protocol: بروتوكول مراقبة الإتصال و بروتوكول الأنترنت ***IP*** الممتد أو الإضافات (الملحقة/التابعات) و/أو غيرها التي تتوافق مع بروتوكولات الأنترنت.
- ✓ يستعمل أو يمكن من الولوج سوآءا بصفة عامة أو خاصة لخدمات عالية المستوى بواسطة الاتصالات والبنية (التي تم وصفها أنفا).

تعريف الأنترنيت* بنظام شامل يجعل من الواب (www : world wide web) إحدى التطبيقات لاستعمالات الأنترنت مثله مثل تطبيقات أخرى كالبريد الإلكتروني (SMTP) وتحويل أو تحميل الملفات (File Transfert Protocol: FTP) أو نظام تقاسم الملفات من نقطة إلى نقطة (pear to pear).
فالواب مصمم لتقديم خدمة و التي تمكن من إستشارة المعلومات إنطلاقا من الأنترنيت بحيث العمل على الأنترنت يتطلب ملاح (navigateur) مثل (firefox, explorer....) والذي يمكن من نشر الصفحة الموجودة في النادل الذي ثم الإتصال به عبر الأنترنيت بواسطة اللغة التي تصف المعلومة أو لغة إيجاد صفحة الواب المسمات (Hyper Text Markup Language:HTML). هذه اللغة تمكن بدورها من بناء صفحة الواب بفضل نظام إرشاد (markup) و ربط الصفحة مع أخرى للواب بفضل الروابط المفرطة (العالية و النصية) hyperliens أو Hypertext. نظام الربط بين الصفحات يعتبر القاعدة في الواب وأن التفكير من رسمها البياني يقود إلى تصور بيت العنكبوت**.

الأنترنيت ينقل المعطيات من كمبيوتر إلى آخر المعرف بالعنوان (***IP***) الذي هو سلسلة من أربعة أعداد من 0 إلى 255. أما نشر صفحة الواب فيتطلب نظام العنوان (Uniforme Resource Locator "URL") (الموقع المحدد للمعلومات) وهو رسم عنوان معياري يمكن من تحديد و إيجاد الوثيقة على الإنترنيت.

---

[1] www.nitrd.gov/fnc/Internet-res.html (visité le 28/03/2011.)

* التاريخ المتعارف عليه بالنسبة لولادة الأنترنت هو 7 أفريل 1969 و الواب كمصطلح ظهر في مارس 1989 من خلال النشر الذي قام به Tim Berness-Lee في كتابه Management information: Proposal وحاليا أغلب إستعمالات الأنترنت ترتكز على الواب مما أدى إلى الخلط بين مصطلح الأنترنت و الواب والشبكة العنكبوتية .

** بيت العنكبوت باللغة الإنجليزية Cobweb والترجمة الحرفية لبيت العنكبوت بالإنجليزية تعادل Web Spider.

نظام العنوان URL هو عنوان لأي صفحة أو وثيقة على أي نادل الذي على صلة بالأنترنيت و هو عبارة عن سلسلة من الحروف خالية من فراغات فيما بينها و يتضمن نظام العنوان من:

- ✓ بروتكول الإتصال (الذي يأتي قبل://) المستعمل لطلب الصفحة وهو http hypertext transfer Protocol
- ✓ إسم نادل الواب الذي يحتوي صفحة الواب التي تهم المستعمل (تتواجد فيه الوثيقة و إسم ملف الاتصال).
- ✓ إسم صفحة الواب التي تهم النادل.
- ✓ نظام العنوان و الذي يكتب على الشكل التالي: بروتوكول:// النادل/ الملف/الصفحة/ إمتداد* وبالتالي يمكن القول بأن المعلومة موجودة على الواب والأنترنيت ينقل المعلومة إلى الكمبيوتر (يتم التصفح عبر الأنترنيت في إتجاه المعلومة على الواب).

ينقسم الواب إلى قسمين الواب الظاهر (المرئي) و الواب المخفي (المحجوب) بحيث :

- ✓ الواب الظاهر: نذكر بأن محرك البحث يقوم بامتصاص كل صفحات الواب التي يمر عليها بواسطة الروبوتات (العناكب التي تجول صفحات الواب) من خلال التنقل من ربط إلى ربط (الانتقال من صفحة إلى أخرى) و تقوم الروبوتات بتخزين على نادل المحرك نسخة تتضمن كل صفحات الواب التي تلقاها** و تبقى جاهزة ضمن وظيفة مخبأة و المتوفرة على المحركات لتشكل أحد أهم أجزاء الواب الظاهر.
- ✓ الواب الخفي (deep or hidden web): عبارة عن مواقع الواب الغير مفهرسة لدى محركات البحث (يمكن أن تحتوي على المعلومة ذات نوعية) و يسمى أيضا بالواب المحجوب لأنه يتضمن وثائق التي لا تصل إليها محركات البحث. يعرف الواب الخفي بأنه مجموعة من الصفحات التي يمكن الوصول إليه إلا بواسطة الكتابة المباشرة لي (URL)على عارضة العناوين للملاح الأنترنيت. و يعتبر الواب بالمخفي لأن أدوات البحث لا تصل إليه و يصبح مخفي لأنها تفهرس إلى بداية صفحة الواب (تفهرس فقط النص و المستويات الأولى للصفحات الغير محمية بكلمة السر مثلا) ولا تفهرس الصفحات الديناميكية لقواعد المعطيات كما أن العديد من الملفات لا تحتوي على فهرسة. و ذكرت الدراسة التي قام بها صانع البرمجيات Digimind[1] بأن محركات البحث لا تصل إلى لنسبة 10 % من كل الواب و بالتالي الواب الخفي يمثل حوالي 500 مرة حجم الواب المرئي[2] (الظاهر) و من الأسباب التي تجعل محركات البحث لا تصل إلا إلى الواب الخفي نوجزها فيما يلي:

---

* النقر بالفأرة على رابط الموقع المحدد للمعلومة (URL) يدفع بالملاح إلى النظر في عنوان -IP- لنادل ليتصل به ولهذا يقوم بالاتصال بمورد الولوج إلى الأنترنت. نادل المورد يتصل بالنادل و يرسل إلى الملاح المستعمل عنوان IP لكمبيوتر المتصل به على شكل رقم مثلا 173.172.20 ,17 ليتمكن الملاح من إنشاء ربط (-Transfer Control Protocol – TCP) و إرسال إليه الطلب حسب بروتوكول الذي HTTP شرحناه مع أن المعطيات تنقل على شكل حزمات إلى مقصد العنوان (المرسل إليه أي 173.172.20.17 : IP) والذي يتوفر على ملف نص على شكل (Hypertext Markup Language : HTML) ليتوافق مع الطريق/ الأنترنت ويرسل المحتوى إلى المرسل إليه عنوان IP المستعمل 173.172.20.17 وفق بروتوكول TCP الذي ينظم وتيرة إرسال حزمات المعطيات ويقوم بجمع الحزم التي إستقبلها للحصول على نسخة من ملف النص الذي تم إرساله. الملاح بضعه على شكله ويعرض الصفحة المناسبة.

** مثلا محرك Google يحتوي على 10.000 نادل موزع في دول و مرتبطة فيما بعضها و تحتوي على المليارات من المواقع التي تم امتصاصها

[1] Digimind découvrir et exploiter le web invisible pour la veille stratégique accéder à des milliers de ressources cachées de hautes qualités, mai 2008, p 4 (téléchargeable sur site www.digimind.fr et visité le 11/08/11) .

[2] www.imdb.com (visité le 11/08/11).

✓ الوثائق أو قواعد المعطيات ضخمة الحجم لا يتم مراجعتها كاملا (مثلا Google و Yahoo يخزنان من خلال الروبوت صفحة حدها من 500 إلى 505 كيلوأوكتي مما يجعلهما غير قادران على التطلع على العديد من بنوك المعطيات* كما أن بعض قواعد معطيات غير مدمجة على الإطلاق.
✓ الصفحات المحمية من طرف مؤلفيها (العلامات التي توقف روبوت المحركات من خلال تأشيرها بالعبارة Robot.txt. هذه التأشيرة تمنع روبوتات محركات البحث من الولوج و الاستعمال للملف كما يمكن الحماية من النسخ لصفحات أو تحديد عدد الزيارات لمجموعة محدودة من الزوار على الشبكة).
✓ حماية الصفحات بواسطة إسم المستعمل و كلمة السر و بالتالي الروبرت لاتصل إليها.
✓ الصفحات المربوطة بصفة سيئة أو يتيمة (لا يوجد أي ربط مع الصفحات الأخرى) مما لا يمكن من ضبط المرجعية في مؤشرات المحركات.
✓ النتائج الغير مرئية: الأجوبة على محركات البحث الغير المعروضة (لا تظهر لأنها ليست من بين النتائج الأولى**).

ذكر (Bergman[1] بأن المصطلحين ظاهر أو غير ظاهر (مرئي أو غير مرئي) لمواقع الواب غير ملائمتين لأن هذه الكلمة صالحة بالنسبة لروبرت و لكن هناك برمجيات و مواقع تمكن من البحث و إدراج هذه الصفاحات الخاصة و هناك دراسات تفضل إستعمال مصطلح مساحة الواب (surface web) و الواب العميق (web profond) و هذا يعني بأن هناك مواقع التي تصل إليها محركات البحث و هناك مواقع تتطلب إستعمال أكثر لتكنولوجيات للوصول إليها. و من خلال الدراسة التي قامت بها Bright Planet لتحليل 17.000 موقع ينتمي إلى الواب العميق (المحجوب) إتضح أنها تتوزع إلى 12 صنف المعروضة كالتالي :
✓ قواعد المعطيات المختصة***: كقواعد معطيات الخاصة بالعلوم الطبيعية و الكيمياء و براءات الاختراع و قواعد المعطيات للمكتبات (مثل قاعدة المعطيات السينماتوغرافية[2] و قاعدة المعطيات لبراءات الاختراع[3] و قاعدة المعطيات الموجهة للإعلام التقني و الهندسة[4]) و قواعد معطيات العمل و السيرة الذاتية و مواقع الرسائل أو التحدث (message & chat) و قواعد معطيات البحث العام (مع إختلافها عن قواعد المعطيات المختصة فإنها تحصى مواضيع حساسة) و قواعد معطيات داخلية لمواقع الواب ضخمة الحجم (مثل قاعدة المعطيات للمعرفة لميكروسوفت[5] و الصفحات الديناميكية التي تقدم أجوبة لطلب من محرك داخلي فقط و لا تحمل عنوان).
✓ الحواسب calculators و simulators و المترجم (تعتبر قواعد تدمج جداول معطيات لحساب و نشر النتائج).
✓ المنشورات: قواعد المعطيات التي يقدم إليها الطلب عبر محرك داخلي و الذي يمكن من الولوج إلى مقالات و مستخرجات أطروحات و كتب (مثال find Article6).

---

* بنك المعطيات المختص في السينما والفنانين على الموقع (www.imdb.com) فكل صفحة من صفحاته تمثل من حيث الحجم 7 ملايين صفحة وبالتالي محركات البحث لا تقوم بفهرستها (indexation) وكذلك لا تقوم بفهرسة العديد من بنوك المعطيات المحترفة الأخرى على الخط مثل (Pub Med) بحيث الولوج إليه يمكن من الاطلاع على أكثر من 15 مليون مقال في الطب.

** محرك البحث Google مبرمج على ترتيب نتائج البحث التي يتوصل إليها في كل عملية البحث حسب عدد الإستعمال (تتحصل صفحة الواب علي ترتيب جيد كلما يرتفع عدد الروابط إليها (نحو هذه الصفحة) و بالتالي تظهر إلا الصفحات التي يتجاوز ترتيبها 100 .

[1] Michael Bergman. K, the deep Web: surfacing hidden value, BrightPlanet.com LLC, vol 7, issue 1, 2001 (visité sur le site : www.press.umich.edu/jep/07-01/bergman.html et visité le 10/12/2013).

*** إستنتجت هذه الدراسة بأن تركيبة الواب المخفي تتكون من مجالات مختلفة (أعلى نسبة للعلوم الإنسانية 13,5 % وأدنى نسبة للفلاحة 2,7 %).

[2] http://www.ncbi.nlm.nih.gov/entrez/query.fcgi (visité le 03/11/2013)

[3] http://ep.espacenet.com (visité le 03/11/2013)

[4] http://www.globalspec.com (visité le 03/11/2013)

[5] http://support.microsoft.com/search/?adv=1 (visité le 03/11/2013)

[6] http://www.findarticles.com (visité le 03/11/2013)

✓ مواقع البيع على الخط و البيع بالمزاد العلني (مثلا EBay أو fnac.com أو Amazon.fr) و مواقع الإعلانات الصغيرة من خاص إلى خاص (مواقع الأسواق الصناعية)
✓ الأبواب القطاعية: مواقع دخول إلى مواقع أخرى و التي تلخص عدة أنواع من المعلومة (مقالات ومنشورات و روابط و منتديات و إعلانات) مثل البوابة الخاصة بالبلاستيك[1].
✓ المكتبات على الخط: قواعد معطيات ناجمة عن مكتبات جامعية أو وطنية مثل مكتبة الكونغرس الأمريكي و قواعد المكتبات التي تتقاسمها مركز المكتبة على الخط [2].
✓ الصفحات الصفراء و البيضاء: ملفات الأشخاص المعنويين و الماديين التي تم إحصاؤها[3].

باحثون شركة IBM (في مركز البحث ألمادان بكاليفورنيا) درسوا في جوان 2000 هيكل الشبكة من خلال تحليل 200 مليون صفحة و 1,5 مليون ربط التي جمعتها روبوتات محرك البحث AltaVista و إستنتجوا بأن الواب يتكون من الأجزاء التالية :

✓ الجزء المركزي و يمثل 27,5 % من صفحات الواب و المترابطة فيما بينها بروابط مباشرة.
✓ الجزء الثاني و المسمى بجزء الداخل (in) يحتوي على صفحات مصدر (تحتوي هذه الصفحات على روابط تشير نحو الجزء المركزي و لكن العكس غير صحيح (لا يوجد أي ربط من المركز نحو هذه الصفحات) و تمثل نسبة 21,4 % و الجزء الثالث المسمى بالخارج (out) و المتضمن صفحات المرسل إليه و تمثل بدورها نسبة 21,4% من الواب و هذه الصفحات يمكن الوصول إليها إنطلاقا من المركز و لا تحتوي على ربط منها نحو المركز.
✓ الجزء الرابع المسماة بالألياف (tendrils) و تأخذ نفس الحجم أي نسبة 21,4% و تحتوي على صفحات لا تربط مع المركز و لا يوجد ربط معها من المركز.
✓ الجزء اليتيم ويمثل نسبة 8,3% من الصفحات المستعملة لباقي الواب و لا يوجد صفحات تشير نحوها و تبقى بدون روابط خارجة منها و لا يوجد حل لاستعمال هذه الصفحات إلا بمعرفة الموقع.

الدراسة الخاصة بالواب الخفي لي (Bergman4) توصلت إلى أن المعلومات الموجودة في الواب الخفي من 400 إلى 500 مرة أكثر حجما من الواب المرئي وأن الواب الخفي يتطور أكثر من الواب الظاهر كما أن أكثر من نصف الواب الخفي مشكل من قواعد المعطيات المختصة بالإضافة إلى أن نسبة 95% من الواب الخفي عمومية الولوج (ليس حكر على مهنة) و للولوج إلى الواب المحجوب أو الخفي أو الغير الظاهر5 إقترحا Gary Price و Chris Charman أكثر من 1000 مصدر6. و للتذكير فإن الواب عرف تطور من الواب 0.1 إلى الواب 2 و يتوجه نحو رهان يحملها الواب 3 و الموجزة فيما يلي:

✓ ***الواب 0.1*** جاء مع بداية الأنترنيت و يخص المعلومات المنحدرة (المعلومة على شكل هرم مع قمة وقاعدة) وكانت تنطلق المعلومة من القمة (Webmasters) اللذين يلخصون المعلومة ثم ترسل نحو القاعدة مرورا بي إيدال (relayeurs). المستعملون كانوا محدودون لأن البعض كان يقوم بإنتاج محتوي والباقي يقرؤون الصفحات المتكونة من نصوص وصور مترابطة بينها بوصلات تشعيبية.

---

[1] http://www.plasticway.com (visité le 03/11/2013)
[2] http://www.oclc.org & http://gallica.bnf.fr & http://catolog.loc.gov (visité le 03/11/2013)
[3] http://www.yellowpages inc.com/&http://www.zoom info.com/ (visité le 03/11/2013)
[4] http://quod.lib.umich.edu/cgi/t/text/text-idx?c=jep;view=text;rgn=main;idno=3336451.0007.104 (visité le 03/11/2013).
[5] http://www.invisible.web.net & http://www.searchenginewatch.com (visité le 03/11/2013)
[6] http://www.freepint.com/gary/direct.htm (visité le 03/11/2013)

✓ ***الواب 2*** مصطلح ظهر في 2004 و يقصد به الواب الذي يساهم ويتعاون فيه الجميع من خلال المعلومة الصاعدة بحيث بالنسبة لهرم المعلومة تأتي من القمة إلى القاعدة ثم تصعد من القاعدة إلى القمة مع التبادل المثمر. التفاعل أصبح نمط العمل و صار المستعمل في نفس الوقت مستهلك ومنتج المحتوى مما أدى إلى ظهور منتديات الحوار و قوائم النشر و الرسائل الإلكترونية و الشبكات الإجتماعية و (blogs) ...إلخ. و من هذا المنطلق أصبح العديد من المنظمات تستعمل العديد من الخدمات التي يوفرها الواب 2 و تدعى ***بالمنظمة 0.2*** و يقصد به على الخصوص المنظمة التي تستعمل الأنترنيت جماعيا أي تمكن مستعملي الأنترنيت من إقتراح منتجات جديدة أو خدمات إبداعية في ظل مفهوم الذكاء الجماعي*. ***الواب 2*** يتكون من عناصر إدارة المحتوى و الإتصال و التعاون و التكنولوجيا .

✓ ***الواب 3***: ظهر المصطلح في 2006 مع (Zeldman[1] ولأن الواب بدأ يأخذ التوجه نحو دمج ثلاثة إستعمالات للأنترنت الأولى تخص الأنترنيت الكلاسيكي (على جهاز الكمبيوتر) والأنترنيت المتجول (الهاتف المحمول) والأنترنيت المواضيع (objets) والذي يعتبر إمتداد الأنترنيت بفضل نظم الملصقات (étiquettes) التي تربط المواقع المحددة للمعلومة (URL) مع الأماكن أو المواضيع التي تظهرها أجهزة متنقلة. مع ***الواب 3*** تصبح الكوكبة من المعلومات تتلائم مع كل أنظمة الإستغلال و كل المواضيع مرتبطة بطريقة أو أخرى مع الأخذ بعين الإعتبار في نفس الوقت كل عمليات البحث السابقة على المواقع و الملامح (profils) المختلفة للمستعمل مع إقتراح أبحاث مشتركة حسب ما تعود القيام به مستعمل للأنترنيت . ***الواب 3*** أو الواب الحدسي أو واب الدلالة (Sémantique) سوف يغير طريقة البحث من الكلمات المفتاحية إلى أساس فهم اللغة المستعملة (المعتادة) لكل مستعمل إنطلاقا من سلوكه[2].

ثانيا) سبل البحث عن المعلومات: تميز الجمعية الفرنسية لمحترفي المعلومة و التوثيق بين البحث عن المعلومة التي هي عبارة عن مناهج و إجراءات و تقنيات حسب مواصفات البحث الخاصة بالمستعمل للاختيار المعلومة في أحد أو عدة مقتنيات وثائقية مهيكلة نوعا ما و الطابع الثاني من البحث (إسترجاع) المعلومة و التي تعتبر مجموعة من الطرق و الإجراءات و التقنيات التي تهدف إلى إستخراج من الوثيقة أو مجموعة وثائق المعلومات ذات صلة بالبحث. عند القيام بعملية البحث من خلال الإنترنيت يتم إستعمال عدة أنظمة و التي يمكن تصنيفها حسب نمط الإستعمال على النحو التالي:

1.2) نظام الجذب Pull فسرته (Peguiron[3] بأن المستعمل يقوم بإجراء التوجيه نحو مورد المعلومة و يتكون من:

جدول 28: العناصر الاستشارية لنظام **PULL**

أدوات الاستشارة	محركات البحث	بنوك المعطيات
القواميس الإلكترونية	الدلائل	قواعد المعطيات
الموسوعات الإلكترونية	محركات بالكلمات المفتاحية	البراءات
المترجمون الإلكتروني	ميتا محركات	المقاييس

Source: Frédérique Peguiron, opcit, p 25.

* الشركة الفرنسية Accor في 2005 أنشأت موقع وجمعت 900 فكرة و من بينها فكرة قدمها أحد المتدخلين و التي مكنت الشركة من زيادة مبيعاتها بنسبة 20% و(كذلك شركة رونوا الفرنسية التي جمعت أفكار (ما يسمى بإدارة الأفكار) و توصلت إلى إقتصاد 70 مليون أورو سنويا.

[1] Zeldman Jeffrey, web 3-0 a lista part 2006 & Zeldman Jeffrey, web 3.0 Ubikann, 2006 (www.les-infostrateges.com et visité le 09/11/2011).

[2] http://conceptart.ca (visité le 09/11/2011.)

[3] Frédérique Peguiron, accès à l'information sur internet, pratiques et tendances des utilisateurs: dans un contexte de documentation électronique, mémoire pour l'obtention du Diplôme d'Études Approfondies en sciences de l'information et de la communication, Université de Nancy II & Université de Metz, France, 2001, p 25.

1.1.2) أدوات الاستشارة بالنسبة للقواميس الإلكترونية تستعمل وظائف العلاقات العالية (hyperliens) و يمكن إيجاد عدة قواميس إليكترونية مثل (www.liensutiles.org/dico.htm). أما الموسوعات الإلكترونية فتعتبر وثيقة تلخيص تحتوي ضمن على معاريف مثل موسوعة (Wikipédia) (بحيث ويكي تعني سريع) الموجهة لتقاسم المعارف و هو موقع ديناميكي يمكن لأي زائر من تعديل الصفاحات و المساهمين فيها مجهولين*. و أنجزت دراسة في 2005 لفائدة المجلة العلمية (nature) للمقارنة بين الوثائق المنشورة على موسوعة ويكبيديا على الخط التي أنجزها متطوعون على الانترنيت مع الموسوعة (Encyclopaedia Britannica) ليتم الاستنتاج بأن المصدرين متقاربين مع السؤال المطروح بحيث كيف يمكن لموسوعة ينجزها غير متخصصون لتحل محل كتب كلاسيكية.
هناك مواقع مختصة في مجالات أخرى يتم إدارتها على نفس المبدأ و تسمى بالموسوعات التعاونية** والفائدة من هذه الموسوعات إمكانية الحصول على معلومات لموضوع عام أو خاص[1] .
أما القواميس الإلكترونية التي تطورت مع برمجيات الترجمة الألية أصبحت تمكن من وضع تحت تصرف المستعملين ترجمة إلكترونية.
2.1.2) *محركات البحث* عبارة عن قاعدة المعطيات لصفحات الواب التي يتم فهرستها بصفة أتوماتكية بواسطة برامج تسمى الأعوان الذكية. هذه الأعوان تقوم بتفتيش الواب متنقلة من ربط إلى آخر لتحدد الصفحات، ثم يتم تحديد الفهرسة و إضافتها إلى قاعدة معطيات محرك البحث. تقوم الأعوان الذكية بفحص بصفة منتظمة الصفحات التي تم فهرستها لنظر ما إذا تغير المحتوى وفي هذه الحالة يتم تحيينها.
الهدف من استعمال محركات البحث هو إيجاد الموقع المحدد للمعلومة (URL) كما أن محركات البحث تتوزع على ثلاثة أصناف فنجد محركات البحث بمرجعية الموضوع (الدلائل) و محركات البحث بمرجعية الكلمات المفتاحية و الميتامحركات والموضحة كالتالي :

✓ ***الدلائل*** (annuaires): الدليل هو أداة البحث التي تحصى عدد من مواقع خلال بطاقة وصفية تتضمن بصفة عامة العنوان و المواقع (URL) و ملخصة من 15 إلى 25 كلمة و الدليل يعمل و يحيين حسب تدخلات الأشخاص[2].
✓ ***محركات البحث*******: تفهرس صفحات الواب بمساعدة الروبوت (Robots, bots, spiders, crawler, agents) الذي يجوب الواب و يغذي قاعدة المعطيات الخاصة به مرتبا المعلومات على أساس كلمات مفتاحية المتواجدة في معالم مواقع الواب مثل (www.altavista.com) أو باستعمال خوارزميات الترتيب مثل محرك (google****). تعمل المحركات بالكلمات المفتاحية على نظام يختلف تماما عن الدلائل من خلال الروبوت التي تقوم بالفحص في الواب صفحة بصفحة (ربط مع ربط) و (gopher, news, ftp) و يخزن الصفحات الموجودة على المحرك بصفة المؤقتة. المحركات تختلف وهذا ما أكدته الدراسة التي قام بها dogpile بالتعاون مع جامعة بان سيلفانيا في 2005 فمثلا نتائج الصفحات الأولي لمحركات الثلاثة Google و Yahoo و Jeeves ask. تتجه مع الوقت نحو الاختلاف أكثر فأكثر و بعد 232 بحث توصل التحليل إلى أن 3% من النتائج يتقاسمها المحركات الثلاثة و أن 12% من النتائج يتقاسمها محركين من

---

* الموقع المرجعي Wikipédia أشار مع 1.3 مليون مقال قام بكتابة 36.000 مهتم بالعلوم في 212 لغة باعتبارها موسوعة عامة.
** www.imdb.com, www.discogs.com, www.gracenok.com/music, www.aquabase.org, www.wikifl.org, www.wikitravel.org.
[1] Véroniques Mesguich & Christophe Asselin, le web 2 pour le veille et la recherche d'information, exploiter les ressources du web social, Collection white paper, 2007, p 5.
[2] Henri Isaac, utilisation d'internet pour la veille stratégique: facteurs déterminant les pratiques des entreprises françaises, 8ème Congrès de l'AIM, Grenoble, mai 2003, p 2.
*** لمعرفة الفوارق في الترتيب بين محركات البحث الرجوع إلى الموقعين.: www.searchengine.com & www.abondance.com
**** في 2005 أعلنت Google أنها أحصت 8 مليار صفحة بينما تميز عنها Yahoo في نفس الفترة أحصى 19,2 مليار صفحة واب. الباحثون للمركز البحث ألمادان لشركة IBM بكاليفورنيا استنتجوا بأن 30 % من صفحات الواب مستنسخة و أن 50 مليون صفحة معدلة أو جديدة كل يوم و أن بعض محركات البحث بلغت قدرتها القصوى للفهرسة (index).

بين ثلاثة و أن 85% من الأجوبة يقترحها إلا محرك واحد ولهذا يقترح صانع البرمجية (DIGIMIND[1] استعمال على الأقل محركين بحث للاقتراب من نسبة 10% لتغطية موضوع.

✓ ***ميتا محركات*** البحث تستعمل بدورها عدة محركات بحث عند نفس عملية البحث والنتائج يتم عرضها في نشر موحد. (مثال (copernic[2] يستعمل عدة محركات بحث في آن واحد و يتميز بالقدرة على معالجة المعلومات المتكررة الناجمة عن الطلب).

الفرق بين ميتا محركات يكمن في عدد محركات البحث و عدد الأجوبة التي تأخذها بعين الاعتبار و احترام شكل الطلب و شكل النتائج (مثلا (ixquick[3] يعمل من خلال مسألة 10 محركات بحث حتى ينتج جواب لكل سؤال مع إعراب صحيح لكل محرك البحث و المستعمل بطريقة آلية ويعرض النتائج للمستعمل حسب الموضوع والمصدر و (vivisimo[4] الذي يعرض النتائج بالصنف).

3.1.2) ***بنوك المعطيات و قواعد المعطيات***: تعرف قاعدة المعطيات على أنها مجموعة من المعلومات المهيكلة منطقيا و مصممة و منجزة لتسهيل الاستشارة و التعديل السريع و الأكيد الذي يقوم به المستعملين كما عرفتها المنظمة للتعاون و التنمية الاقتصادية[5] بأنها تمكن من التعرف و استخراج المعطيات المخزنة للاستعمال و الوصول إلى معلومات مترابطة فيما بينها. و يعرف بنك المعطيات على أنه قطعة (lot) من المعلومات المخزنة في جهاز إعلام آلي و ينظم حسب نموذج المعطيات (حسب طبيعة المعلومات المخزنة). التركيبة المادية لبنك المعطيات تمكن من القيام بعمليات البحث و الترتيب و الاستشارة[6] و يعرف بأن بنك المعطيات ينبذ كل تكرار للمعلومة و غير مهيكل بالضرورة (في بعض الأحيان يرتكز على هيكلة صارمة) و معد على العموم للإنتاج كتلة كبيرة من المعلومات[7]. للمقارنة بين بنك و قاعدة المعطيات فإنه مخصص للمعلومات التوثيقية (لا سيما المطبوعات) بينما بنك المعطيات خاص بالمعطيات المتعلقة بالوقائع و الأحداث كما أن قاعدة المعطيات مسلمة لتشاور (عرض المعطيات للمستعملين و لا يمكن تغييرها أو تعديلها) بينما بنك المعطيات مصمم للاستغلال (تمكن من عمليات التفتيش و الحجز و التعديل) و مخصص للمستعملين خارجين (جمهور).
يمكن الولوج إلي بنك المعطيات عبر شبكة الانترنيت و التي تسمح بالاطلاع على العناوين في الفهرس الأساسي (عنوان و كلمات مفتاحية و ملخصات) مثل بنوك المختصة في نشر الأعمال في مختلف المجالات العلمية التي صادقت عليها لجان قراءة كالمعهد الوطني للإعلام العلمي والتقني الفرنسي[8] الذي الذي يهتم بمجال العلوم والتقنيات و بنوك المعطيات التي تحتوي على براءات الاختراعات و المقاييس و يتم الولوج إلى قواعد أو بنوك المعطيات بواسطة مكتبات أو هيئات مختصة من خلال المرور عبر نادل التي تعتبر واجهة بين منتجوا بنوك المعطيات و المستعمل النهائي. مراكز النوادل (centre serveurs) تقدم لمشتركيها فهرس شامل مع مختلف مفاتيح التي تمكن من إيجاد المبتغى بواسطة محاور عامة أو مواضيع محددة أو ترتيب أبجدي. كما أن بعض محركات البحث تمكن من الولوج إلى قواعد المعطيات مثل المركز الوطني للإعلام بخصوص التطور العلمي في البيوتكنولوجيا و الصحة[9] الذي يوفر الولوج إلي بنك معطيات Pub Med للمسائلة.

---

[1] DIGIMIND, découvrir et exploiter le web invisible pour la veille stratégique, opcit , p 11.
[2] www.copernic.com (visité le 11/12/2013).
3 www.ixquick.com (visité le 11/12/2013).
4 http://vivisimo.com (visité le 11/12/2013).
[5] Rasmi Ginting, opcit, p 34.
[6] fr.wikipedia.org/wiki/base_de_données (visité le 17/03/2011).
[7] www.service.doc.info/spip.php?page=artile&id_article=234#nb1 (visité le 17/03/2011).
8 www.inist.fr (visité le 11/12/2013).
[9] http://www.ncbi.nlm.nih.gov/ (visité le 11/12/2013).

2.2) نظام الدفع " Push " و يخص مورد المعلومة ليتم جلبها نحو المستخدم[1]. هذا النمط من التواصل زبون- نادل (client-serveur) يجعل من النادل المبادر في عملية التواصل. نظام الدفع تفرض رخصة مسبقة من الزبون على نمط الاشتراك. الزبون (أو المستعمل) يشترك في الخدمات التي يوفرها النادل و التي بموجبها يرسل إليه النادل معلومات جديدة بصفة مستمرة كلما توفرت و بدون طلب أو تساؤل حسب الموصفات التي يختارها المستعمل. نظام الدفع "push" يمكن من القيام باليقظة الإقتصادية و التقنية و التجارية و يرتكز **نظام الدفع** على:

✓ العناوين الإلكترونية كالمنتديات و الرسائل الإخبارية و أنظمة الإنذار التي تعتبر أدوات إعلامية حول التغيرات التي حصلت على المواقع التي تم إختيارها و يمكن من تحديد الطلبات من خلال كلمات مفتاحية*.

✓ البرمجيات المخصصة التي تنقل الأخبار و يمكن ذكر مثل[2] backweb و[3] point cast و Entrypoint[4] و برمجيات مكلفة بمراقبة الأحداث أو الأخبار في مجالات معينة. فالمجال الذي يكون محل المراقبة يتطلب الاختيار الملائم للكلمات المفتاحية مثل[5] scoller وأعوان البحث عن المعلومة مثل ferretsoft [6] و[7] arisem .

✓ قائمة النقاش: هناك أداتين تمكن من إستغلال المعلومة الغير الرسمية المتداولة في الشبكة (منتديات للنقاش أو أخبار مجموعة «newsgroup». النقاش داخل مجموعة يأتي نتيجة مصلحة يتقاسمها أعضاء أو تحمل نفس الاهتمامات فيما يخص مواضيع معينة (نشير إلى موقع liszt [8] يمكن من تحديد مختلف منتديات النقاش و الحوار (forum) والرسائل الإعلامية ...إلخ).

✓ المنتديات للأسئلة Frequently Asked Questions FAQ بحيث يقوم متطوع (صاحب المنتدى) عادة بالقيام بتلخيص النقاش الذي جرى و يذكر بأنه يوجد حوالي 20.000 موضوع في العالم.

✓ Blog: جريدة أو بطاقة شخصية رقمية متوفرة على الواب و على العموم يقصد به نشر المعلومات المرتبطة بالأحداث و قد تكون على مختلف الأشكال (صور ، نص ، ...إلخ).

✓ قوائم النشر (mailing list) مبنية على البريد الإلكتروني بحيث يتم بعث بريد لعنوان يمثل مجموعة أشخاص يمكن الاشتراك أو نسخ الاشتراك.

✓ الرسائل الإخبارية (News letters) أو رسائل النشر: مثلا ناشرين الجرائد يقترحون معلومات على المقاص من خلال تجميعها من بنوك معطيات و مجالات و صحف و تسمى بالمعلومة المشخصة.

✓ عمل جماعي (Groupware): إستعمال بريد مع إمكانية تقاسم المعطيات المعروضة في الشبكة لتحسين أداء فرقة أو مجموعة عمل.

✓ تطبيقات bookmarking برمجيات[9] تمكن مستخدمين شبكة الإنترنيت بجمع وتصنيف وتذكير ونشر محتوى الذي يختاره[10].

---

[1] Frédérique Péguiron, accès à l'information sur internet, opcit, p 38.

* مثال متابعة البرمجيات ضد الفيروسات لغرض التصدي لمخاطر فالموقع www.marimba.com يقترح بصفة مستمرة ظهور طبعات جديدة لمختلف البرمجيات، جرائد تعرض و وظيفة الإنذار مثل http: //alerte.lesechos.fr و كذلك الموقع المختص في المجال القانوني الفرنسي www.legalnews.fr

[2] www.backweb.com (visité le 12/12/13).
[3] www.pointcast.com (visité le 12/12/13).
[4] www.entrypoint.com (visité le 12/12/13).
[5] www.scoller.com (visité le 12/12/13).
[6] www.ferretsoft.com (visité le 12/12/13).
[7] www.arisem.com (visité le 12/12/13).
[8] www.liszt.com (visité le 12/12/13).
[9] http:/www.delicious.com & http:/www.diigo.com (visité le 12/12/13).
[10] Sébastien Bruyère, l'intelligence compétitive 2.0 pour le pilotage des projets e-marketing, thèse de doctorat en sciences de la communication et de l'information, Université du Sud Toulon-Var, 2010, p 49.

✔ الأعوان الأذكياء*: أداة للبحث و تعتبر برمجية من نوع ميتا محرك و التي تتضمن وظائف متعددة للبحث و معالجة المعلومة[1]. برمجيات الأعوان الأذكياء تجول بصفة مستمرة عدد كبير من مصادر المعلومات لغرض إرسال إنذارات مشخصة بصفة آلية كما تنجز بعض المهام على الأنترنت كإرسال طلبيات إلى بعض محركات البحث في آن واحد وترتب النتائج.
وهناك عدة أعوان و منها أعوان البحث (العامة تعمل مثل ميتا محرك) وأعوان الواب (الفرز والرسم الجانبي) و أعوان الحراسة (إنذار وتحيين). الأعوان الأذكياء تمكن من القيام باليقظة** التنافسية و التكنولوجية على الانترنيت من خلال مراقبة صفحات الواب و جلب الإنتباه إلى التغيرات التي وقعت فيها. كما نشير إلى بعض الأعوان الأذكياء حسب دورها مثل:

- Cyberalert[2] الذي طورته شركة Ultitech و الذي يقوم بالملاحة على أكثر من 150.000 منتدى و 250.000 فوج نقاش للكشف عن كل ما قيل و تم تداوله بخصوص المنظمة أو عن منتوجها و يعتبره بعض المختصين بأنه يمكن من إستباق الأزمات.
- net intelligenz[3] يقوم بتحليل المنتديات و نقاشات الآراء حول المنتجات و الأسواق و المنافسة.
- Netmind[4] مهمته البحث عن المعلومة الهامة و يرسلها للمستعمل ضمن مختلف أشكال وسائل الإتصال التي بحوزته و يستعمل على العموم في مجال اليقظة التنافسية أو حراسة البورصة.
- Qwam[5] يقوم بمراقبة 350 بنك معطيات و يبلغ زبائنه عن كل ظاهرة جديدة التي تخص مجال إهتمامهم (مقال، جديد في براءات الاختراع).
- Digimarc[6] الذي يعمل مع البرمجية Marc spider للملاحة على الواب بحثا عن مطابقة المغشوشة لسلعة (contre façon).

3) Peer to Peer (P2P) أو من نقطة إلى نقطة: يقصد به تبادل المعطيات عن طريق الشبكة و يكون الربط جهاز بجهاز على عكس النموذج زبون نادل (client-serveur). في هذا النوع من الشبكة أجهزة الكمبيوتر مرتبطة ببعضها أين كل جهاز يلعب دور النادل. Peer-to-Peer تمكن من تبادل الملفات وتوزيع التطبيقات من خلال محطات متصلة. نقطة إلى نقطة أو P2P حسب ما أشارت إليه Peguiron [7] تعني تبادل ملفات من زبون إلى زبون (من آلة إلى آلة لأعضاء الشبكة) بدون العبور على نادل مركزي*** . و أشار Cliquet[8] بأن المقصود من P2P التبادل الغير ممركز للملفات بين المستعملين. كما تعني **P2P** الند للند (égal à égal) لأن في الصنف من الشبكة جهازين يتواصلا على قدم المساواة و ذلك على عكس النادل و الزبون. الميزة الخاصة لي **P2P** تكمن في القدرة على أن يمر إلى سلم أو عدد كبير من المستعملين التي تلتحق به أو تغادره في أي لحظة بدون من أن تؤثر على نوعية الخدمات العامة.

---

* جامعة مريلاند الأمريكية www.cs.umbc.edu/agents و Bot spotwww.botspot.com يقدمان معلومات عن الأعوان الذكية.
[1] John Richard Wisdom, les agents intelligents sur internet: enjeux économiques et sociétaux, thèse de doctorat doctorat en ééconomie des systèmes d'information, École Nationale Supérieure des Télécommunications, Paris, 2005, p 5.
** التدقيق في الأعوان اللذين لهم علاقة مع اليقظة التوجه إلى الموقع www.agentland.com و الذي تمت زيارته في 15 مارس 2012.
[2] www.cyberalert.com (visité le 09/03/2012).
[3] www.netintelligenz.net (visité le 09/03/2012).
[4] www.netmind.com (visité le 10/03/2012).
[5] www.qwam.com (visité le 11/03/2012).
[6] www.digimarc.com visité le 11/03/2012).
[7] Frédérique Peguiron, opcit, p 42.
*** نموذج نقطة لنقطة P2P تطور مع البرمجية Napster المختص في تحويل الملفات من نوع MP3 فتحت المجال إلى نموذج جديد للولوج إلى المعلومة عبر Net وهو التوزيع. صدرت بعدها عدة برمجيات مثل Scour و swapoo و Pointera و Applesoup أو Newtelle..إلخ. هذه البرمجيات تتوجه نحو التوزيع الغير ممركز للطلابيات وتنشر على شكل سلسلة البحث عن المعلومة في الشبكة مع رهان التقاسم المشترك لمصادر الشبكة المسير ذاتيا على أساس تطوعي .
[8] Grégoire Cliquet, méthode d'innovation à l'ère du Web 2.0, thèse de doctorat en génie-industriel, École Nationale Supérieure des Arts et Métiers, Paris, 2010, p 121.

P2P تمكن من تبادل الملفات عوضا من وجود قاعدة معطيات مركزية (نادل) التي يرتبط بها المستعملين (الزبائن) من خلال البرمجية المحملة و التي تمكن كل المستعملين المرتبطين في الأنترنت باستخدام الحاسوب الشخصي للعب دور النادل لكل المستعملين الآخرين. كل المرتبطين في الأنترنت يمكن لهم من تبادل عبر الأنترنت في نفس الوقت وثائق الموجودة في حاسوبهم المعروضة لتبادل ضمن P2P و بالتالي الولوج بدون مراقبة.

و أشار تقرير (Yolin[1]) بأن نموذج **P2P** يمكن من تصميم محركات جديدة والبحث عن المعلومات على مجموع الآلات المرتبطة أو الواب ومنها Opencola[2] و Next page[3]. كما نشير إلى بعض البرمجيات البرمجيات التي تمكن من إستعمال خدمات الولوج P2P مثل Freenet[4] الذي يمكن من تبادل الملفات من خلال الربط و نسخ الملفات الأكثر طلب على بعض عقد الشبكة الخاصة به و أيضا برمجية nodezila[5] و و bunzilla[6] و tudzu[7]...إلخ.
مما سبق ذكره يمكن تلخيص اليقظة على الأنترنيت ضمن السيرورة الموضحة في الشكل التالي:

شكل رقم 54: اليقظة على الأنترنيت



المصدر: الباحث

ثالثا) الاستفادة من الأنترنيت في موضوع اليقظة: استعمال الوسائل الكلاسيكية في سيرورة اليقظة تؤدي حسب الدراسة التي قام بها صانع البرمجيات ديجيمايند[8] إلى تكريس معظم الطاقات و المجهودات في عملية البحث و التي قد تأخذ من 70 إلى 80 % من الوقت الكلي ليبقي سوي من 10 إلى 15 %

---

[1] Rapport conduit par Jean-Michel Yolin and al, internet et entreprise mirage et opportunités : pour un plan d'action «contribution à l'analyse de l'économie de l'internet », Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, janvier 2004, p 41.
[2] www.opencola.com (visité le 15/03/2012).
[3] www.nextpage.com (visité le 15/03/2012).
[4] www.freenetproject.com (visité le 15/03/2012).
[5] www.nodezila.net (visité le 15/03/2012).
[6] www.bunzilla.us (visité le 15/03/2012).
[7] www.tudzu.com (visité le 15/03/2012).
[8] Digimind, pourquoi investir dans un logiciel de veille, opcit, 2010, p 8.

ليخصص لتحليل و يكرس لنشاط النشر من 20 إلي 25 % بينما عند إستعمال البرمجيات المختصة فإن عملية جمع المعلومات سوف تتقلص من 20 إلى 35 % لتمكن من التفرغ لتحليل ليأخذ ما بين 70 إلى 80 % بينما عملية النشر سوف تتطلب من 10 إلى 15 % من الوقت الكلي. و بالتالي لكسب الوقت الكثير من المنظمات تعرض برمجيات مختصة و نشير إلي البعض منها حسب التفرع التالي:

1.3) برمجيات البحث عن المعلومات و معالجتها على الواب و لا سيما بنوك المعطيات :

- برمجية (Tétralogie): برمجية من صنف التدقيق المكتبي (bibliométrie) و الذي أنجزته فرقة البروفسور برنار دوسي للمعهد الجهوي للإعلام التكنولوجي بي تلوز و تمكن هذه البرمجية من تحليل فهرسة المعلومة القادمة من قواعد معطيات المهيكلة وبنوك المعطيات على الخط وبنوك براءات الاختراع ومواقع الواب الأكثر إحتواء للموضوع على الأنترنيت. عندما يتم جمع المعلومات يقوم بمعالجة إحصائية (الترابط) ومعالجة دلالات الألفاظ للاستخراج المعلومة المخفية (إستخراج أسماء الباحثين الأكثر نشاطا في المجالات المستهدفة وإيجاد العلاقات بين الباحثين مثلا. إلخ) و تمكن هذه البرمجية معرفة ما إذا كان مجال البحث أصلي وفرق البحث والرواد في القطاع والتوجه جديد*.
- برمجية TOPIC: برمجية أنجزتها وكالة الاستخبارات الأمريكية (CIA) و مخصصة في البحث الوثائقي عن نص كامل و تمكن من جمع صور و روابط (hypertexts) للوثائق محل البحث في قواعد المعطيات. تقوم هذه البرمجية بالمسائلة اليومية لقواعد المعطيات و تنشر تقرير على مقاس المستعمل حسب الاهتمام بواسطة البريد الإلكتروني. المستعملين لهذه البرمجية يمكنهم أيضا الولوج إلى أحدث الوثائق على الخط والأرشيف والجرائد والمعلومات التجارية ..إلخ[1].

✓ برمجية TAIGA (Traitement Automatisé de l’Information Géopolitique d’Actualité): تعتبر معظم أدوات البحث عن المعلومة من الصنف النحوي و ترتكز على الكلمات المفتاحية. أما برمجية TAIGA لها خصوصية البحث بالمدلول و المعنى اللفظي للمعلومة و موجه لمعالجة و تحليل المعلومات الجيوسياسية** و عن الأحداث و الإستخبارات التقنية. تمكن البرمجية المستعملين من البحث في الوثائق من خلال الأفكار التي تحتويها عوضا من الكلمات المفتاحية. تطرح الأسئلة بواسطة اللغة الطبيعية و التي تمكن من القيام بأبحاث في قواعد المعطيات الغير مهيكلة مهما كانت اللغة المستعملة. قوة هذه البرمجية تكمن في أنها تحتوي على نظام الفهرسة ليس حسب المدلول ولكن حسب الفكرة التي يفهمها النظام بدون من أن يعبر عنه المستعمل*** والنتائج تعرض حسب درجة ملائمتها.

✓ برمجية MEVA (Mémoire Événementielle Virtuelle d’Actualisation): مقال علمي عندما يظهر على قاعدة معطيات يكون قد مرت عليه على الأقل سنة من الوجود وبراءات الاختراع لا تظهر إلى سنتين بعد الاكتشاف الحقيقي للابتكار أو مدة أطول و لكن من خلال الصحافة يمكن الاستعلام عن ماذا يحدث في المحيط و ما يتحضر. مخبر العلوم و هندسة الإعلام و الذكاء الاستراتيجي لجامعة مارن لافالي الفرنسية طورت طريقة استرجاع المعلومة و التي تعتبر مادة للقراءة المسبقة و محل تحليل و المسماة بـي MEVA. التوصل إلى هذه البرمجية كان نتيجة عمل ورشة بحث خاصة بتحليل معلومة الاستعلام في المجال الجيوسياسية و تطويره الميداني في إطار أكاديمي و قد تم تجربة

---

* هذه البرمجية يستعملها المعهد الوطني للبحث في الفلاحة والمعهد الوطني للصحة والبحث الطبي والمركز الوطني للبحث العلمي والمركز الفلاحي لتطوير في (Montpellier) ومركز التوثيق للجيش وبعض الوزارات مثل وزارة التربية الوطنية في فرنسا.

[1] Kamel Rouibah, vers un outil d’aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines: contribution à la conception d’un outil pour la construction des puzzles, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Pierre Mendes, Grenoble, France, p 221-222.

** قام بتصميمه كريستيون (Christian Krumeich) في 1995 لفائدة المديرية العامة لأمن الخارجي الفرنسية و التي أرادت أن تنقل معلومات إنطلاقا من قواعد ومعطيات الاتحاد السوفياتي سابقا. برمجة TAÏGA أصبحت اليوم ملكية شركة والتي هي فرع لشركة Questel orbit والتي بدورها هي فرع لشركة France Telecom.

*** مثال كلمة طائرة لها مدلول ويمثل: وسيلة النقل التحليق و طيار و أجنحة وهذه الدلائل تقترحها برمجية TAÏGA لفهرستها في عملية البحث.

MEVA على قاعدة المعطيات العلمية Medline. تمكن هذه البرمجية من الاختيار النافع من خلال ضبط الوثائق المثيرة للاهتمام و إزاحة الضجيج في المعلومات و تمكن المستعمل من القراءة المباشرة لما هو نافع و بالتالي ربح الوقت. ينطلق برنامج MEVA من تحليل جسم النتائج المتحصل عليها من محرك البحث تم تقوم بطلب عام للقيام بفهرسة الذاكرة المبنية على علاقات المعرفة و المؤدية إلى تخفيض علاقات على الواب (من ملايين إلى عشارات URL).

✓ برمجية Matheo انجزه فريق بحث لجامعة مرسيليا الثالثة و يدمج Matheo Patent[1] الخاص بقواعد براءات الإختراع. البرمجية تمكن من البحث و معالجة والمراقبة المعمقة لبراءات الاختراع (إستشارة وتحليل في قواعد المعطيات للمؤسسات الوطنية المكلفة بحماية الملكية الفكرية لكل بلد و الأكثر استعمالا في مجال الإبداع) كما يحتوي على Matheo Analyzer و الذي يقوم بالتحليل الإحصائي للمعلومة المهيكلة في المجال التكنولوجي و يساعد على تحويل حجم ضخم من المعلومة إلى معلومة إستراتيجية. كما طورت جامعة مارسيليا برمجيات مثل Datacode التي يقوم بإستخراج الرموز من قواعد المعطيات مع تصنيفها و ترتيبها لتمثيل مواضيع البحث و برمجية Datalist و الذي يمكن من المقارنة لقوائم التكرار لمعرفة الألفاظ المتشابهة و المختلفة بين مختلف القوائم و برمجية Data view[2] التي تنطلق من مجموعة مراجع لتمكن هذه البرمجية من الحصول على أكبر عدد من المعلومة الرقمية الخاصة بالألفاظ التي تحتويها المراجع و برمجية Databloc و التي تستعمل المصفوفة بواسطة Dataview للقيام بالترتيب الآلي بهدف تعظيم جمع المعطيات المتشابهة (أو المختلفة) حسب الموصفات التي تم تحديدها و برمجية Matrisme : يمكن من البناء الآلي للشبكة و المجال المفضل في هذا التطبيق هو بناء شبكة المؤلفين، المفاهيم، الرموز و المراجع[3].

✓ برمجية Vantage Point: الذي أنجزه فريق بحث جامعة Georgia Tech و متوفر في السوق4. هذه البرمجية موجهة لتحليل البطاقات البيبليوغرافية و تكتشف الفاعلين الأساسيين و المواضيع الهامة أو البارزة في مجال معين كما تعرض بيانات تبرز العلاقات و التحاليل الإحصائية.

✓ برمجية MINIS: أنتجته الشركة الأمريكية Manning & Napier information services وتمكن البرمجية من البحث و إسترجاع المعطيات و يتشمل ثلاثة برمجيات الأول يحمل إسم MAPIT و يقوم بتنفيذ البحث و تحليل المعطيات الخاصة ببراءات الاختراع و الثاني يحمل إسم TRYGON و يقوم بتنفيذ الجمع و الفهرسة و البحث و التحليل للمعطيات القادمة من الأنترنيت و الأنترانت و تخزينها و الثالث المسمى بي DR-LINK و ينفذ البحث عن المعطيات بواسطة التكنولوجية التي تستعمل اللغة الطبيعية.

✓ برمجية Relent Trend Analysis : الذي أنتجته شركة Battelle Pacific الأمريكية و يعمل فقط على قواعد معطيات لبراءات الاختراع Derwent و US Patents.

✓ برمجية spire طوره مخبر الأمريكي Battelle Pacific North West و الذي عمل على النصوص الغير مهيكلة ليحولها إلى إشارة إحصائية و ينشرها على شكل نجوم في الشاشة معتمدا على تشابه المحتوى.

✓ برمجية PATSAT : طورته شركة Derwent Publication ليطبق على براءات الاختراع لقاعدة معطيات Derwent فقط.

✓ برمجية Winidams[1]: طورتها منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (UNESCO) و هو عبارة عن خليط بين الإحصاء و التدقيق المكتبي و تعمل على التحليل الإحصائي لقواعد المعطيات*.

---

[1] www.matheo-sofware.com (visité le 07/5/2012).

[2] http://crrm.u-3 mrs.fr/commercial/software/dataview/dataview.htlm (visité le 07/03/2012).

[3] Jadi Suprijadi, étude de l'infrastructure et développement d'un système de veille technologie en Indonésie, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université d'Aix Marseille III, 1998, p 73-74.

[4] www.tpac.gatech.edu & www.thevantagepoint.com (visité le 15/03/2012).

✓ برمجية Umap أنتجته شركة Trivium و من أهم خصوصية يمكن القيام بمختلف الأبحاث عن المعلومات باستعمال مختلف محركات البحث (المعروفة في الأنترنت) و حذف تكرار المعلومات الناجمة عن البحث و النظر في المعلومات على شكل شجرة إفتراضية و يمكن أيضا من القيام بتقاطع المعلومة وإبراز معلومات خفية وتلخيص المعلومات لتمكين من مشاهدتها مهما كان حجم الشجرة[2].

✓ Leximappe: طوره المركز السيسيولوجي للإبداع و يمكن من البحث أليا في حجم كبير من النصوص على الخط و إكتشاف من بين المعلومات التي تم الإطلاع عليها والحروف الجديدة التي تظهر و التي تختفي و التي تطورت. هذا العمل يمكن مثلا من إستهداف تكنولوجيات أو مجالات بارزة بحيث تمكن من الإستجابة إلى بعض الأسئلة مثلا ما هي الفروع العلمية التي تميز مجال تكنولوجي أو فرع علمي معين و ما هي المصطلحات الهامة التي تصف المواضيع الخاص به والمواضيع التي برزت و التي تحتوي على إمكانيات التطور المستقبلي. لتفادي تكرار الكلمات المفتاحية أو العنوانين المقايسة (normalisé) تقوم البرمجية بنشر النتائج على شكل شبكة لتمثيل المجال المدروس بإستعمال التحليل الإحصائي (تظهر خريطة لمجال علمي أو تقني وتبرز أهم المواضيع والعلاقات الموجودة فيما بينها) و بالتالي إدراك المواضيع البارزة ذات الأهمية[3].

✓ البرمجيات من صنف Text mining: تخص تحليل معلومات الواردة من مختلف المصادر (صحافة و صبر الآراء و مواقع الواب...إلخ) ذات طابع نصي و بياني. كمثال برمجية wordmapper[4] تدمج خريطة المعلومة النصية مع التحديد بصفة آلية للمواضيع المفتاحية. ترتكز هذه البرمجية على الطرق الإحصائية و تحليل للمصطلحات لتقدم طرق مختلفة لتمثيل النتائج.

✓ RL DOC: برمجية خاصة باليقظة التكنولوجية كما تمكن هذه البرمجية من الإجابة على التساؤل الخاص ببراءات الإختراع المطروحة و الهيئات التي قامت بذلك و البرامج المشابهة التي هي قيد التطوير و باحثين هذه الهيئة و على ماذا يعملون حاليا. هذه البرمجية تمكن من اقتناص الفرص إنطلاقا من معلومات علمية السهلة الولوج5.

✓ Gingo[6]: برمجية طورتها شركة Trivium و مخصصة لإعداد خريطة المعلومات الإستراتيجية على أساس مبدأ أشجار المعرفة تمكن من بناء أشجار الكفاءات مع هدف تحسين إدارة الرأسمال الفكري للمنظمة (تحديد النقائص والتواجد الزائد للكفاءات أو الأفاق الخاصة بالكفاءات) و أشجار التكنولوجيا التي تمكن من تقاطع حجم كبير من المعلومات على شكل شجرة فرضية. هذا التمثيل المرئي يعطي قدرات جديدة للمعالجة**.

✓ برمجية Vigilance: الناجمة عن التعاون بين مركز البحث الإستشرافي لمرسيليا والوكالة الفرنسية لنشر المعلومة التقنية (ADIT) و الموجهة لليقظة التكنولوجية و تمكن من التخزين والتنظيم والتلخيص للمعلومة ونشر ملفات اليقظة التكنولوجية القادمة من قواعد معطيات خارجية وداخلية على شكل معطيات غير متجانسة وتدمج مباشرة في قاعدة المعارف على شكل بطاقة وصفية ومرتبطة فيما بينها بصنف العلاقات وتضع الروابط بين الأفراد والباحثين والمواضيع والهيئات وتمكن من مشاهدة المعلومات على شكل شبكة. تهدف هذه الشبكة تسهيل رؤية التفاعلات وتقاطع المعلومة التي ييتم بنائها وبالتالي التجوال في الشبكة يمكن من إختيار الوثيقة الخاصة

---

[1] www.unesco.org/webworld/idams (visité le 15/03/2012).

* يمكن تحميله مجانا على الموقع الذي تم زيارته في 2012/03/15 التالي:
www.unesco.org/webworld/portal/processing/forms/cds-isis/download.php.

[2] Kamel Rouibah, vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines, opcit, p 236.

[3] Ibid, p 238.

[4] www.grimmersoft.com (visité le 15/02/2012).

[5] Humbert Lesca & Kamel Rouibah, des outils au service de la veille stratégique, Revue systèmes d'Information et Management, vol 2, n° 2, 1997, p 109-110.

[6] Humbert Lesca & Kamel Rouibah, opcit, p 112.

** شركة الكهرباء الفرنسية بنت شجرة فرضية من خلال 2239 معلومة مرتبطة مع 135.000 ربط و مكنتها من متابعة التطورات التقنية

بموضوع ما ومشاهدة الأفراد الذين يعملون على هذا المشروع وبراءات الاختراع المودعة والتحالفات بين المنظمات[1].

2.3) أدوات مراقبة البريد الإلكتروني: العديد من المعلومات النافعة تتنقل بواسطة البريد الإلكتروني و بالتالي مراقبتها يمكن أن يكون بأدوات و منها :

>برمجية MECIA: الذي طورته شركة informa international و يمكن من الملاحظة بإستمرار لتدفقات البريد الإلكتروني بالمقارنة مع مركز المصلحة (مثلا يمكن لخلية اليقظة تستقبل الرسائل الإلكترونية التي تستعمل كلمة التي تم وضعها في البرمجية بإعتبارها الكلمة المفتاحية).

✓ برمجية L4U: برمجية متعددة اللغات تمكن من غربلة (filtrer) معلومة إستراتيجية الغير متكررة و بدون مخاطرة الخطأ أو النسيان و من وظائفه مثلا إكتشاف في (News group) الإعلان عن ظهور منتوج جديد عند المنافس.

3.3) أدوات التخزين: البرمجيات TAÏGA و TOPIC و MECIA لا تمكن من تخزين المعلومات التي تم التوصل إليها مما يفرض عند إستعمالها توفير برمجيات تقوم بعملية التخزين و تسهيل الولوج إليها لاستغلالها مرات أخرى مثل:

✓ برمجية Idealist: شركة cadic البريطانية تشرف على تسويقه و تقوم البرمجية بوظيفة إدارة الوثائق و تمكن من فهرسة وثيقة وتخزينها و إستخراجها. الوثائق تخزن على شكل بطاقات إعلامية أو رقمية والتي يمكن من إنتقائها بواسطة كلمات مفتاحية كما تمكن هذه البرمجية من تخزين معلومات سمعية بصرية و إستراد وتصدير معطيات من خلال معالجة نص قواعد المعطيات على الخط[2].

✓ برمجية File Maker pro[3]: برمجية خاصة بإدارة قاعدة معطيات و تمكن من تخزين و إستخراج الوثائق ويوفر وظائف كتخزين الوثائق الرقمية وتخزين الصور والولوج والتجوال في الوثيقة النصية بالكامل بواسطة كلمات مفتاحية و الاستخراج السريع للوثائق قيد البحث والعرض للمعلومة المخزنة وإدارة عدة ملفات تربطهم علاقات معقدة. هذه البرمجية تمكن العمل على قاعدة المعطيات على 7 حقول و هي النص والعدد والتاريخ والوقت والصورة والصوت والحساب والتلخيص.

✓ برمجية Brise: من إنتاج الوكالة الجهوية للإعلام العلمي والتقني لمنطقة (Bretagne) و تعتبر برمجية تخص إدارة الوثائق وتعرض الوظائف الخاصة بالتخزين و الاستخراج ونشر المعلومات. في مجال تخزين المعلومات تعرض البرمجية الوظائف الخاصة بإنشاء قاعدة المعطيات مع كلمة السر و إنشاء بطاقات معلومات وفق نماذج مشخصة (عنوان، ملخص، المؤلف، المصدر و تعاليق) مع إمكانية إستيراد معطيات من قواعد معطيات مختلفة الشكل وإدماج بيانات على البطاقات وإستعمال قاموس التي تحدد معنى الكلمات المفتاحية المستعملة للمساعدة على الفهرسة.

لقد أشرنا إلى بعض البرمجيات التي توصلت إليها كل من بعض مؤسسات البحث الجامعي أو المنظمات المختصة في خدمات اليقظة و إقترح (Rouibah[4]) تصنيف هذه البرمجيات حسب الخدمات التي توفرها وفق سيرورة اليقظة من حيث البحث (في الأنترنيت و في قواعد المعطيات على الخط و في البريد الإلكتروني) و من حيث التخزين و التلخيص و النشر مع تصنيف كل خدمة إما بالمرضية للغاية (++) أو المرضية نوعا ما (+) و الغير مرضية (−) بينما عرض Miaux [5] البرمجيات التجارية التجارية التي تعرض خدمات اليقظة وفق الوظائف التي تقدمها حسب سيرورة اليقظة مع تكلفتها و المشار إليها في الملحق 7.

---

1 Kamel Rouibah, vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines, opcit, p 232.
2 Ibid, p 213.
3 www.filemaker.com/support/product/fileMaker/index.html (visité le 15/03/2012).
4 Rouibah Kamel, opcit, p 253.
5 Jean François Miaux, mise en œuvre d'une activité de veille « le cas de réseau Ferré de France, mémoire professionnel pour le titre de chef de projet en ingénierie documentaire, Conservatoire National des Arts et Métiers, France, 2010, p 102.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

مما لا شك أن المنظمات تسعى إلى كسب الأسواق الجديدة والحفاظ على تلك الأسواق المكتسبة و إقتناص كل الفرص المتوفرة وتفادى التهديدات مع دعم من الدولة لتغيير المعطيات لصالح المنظمات من خلال تمكنها من الوصول إلى المعلومات التي تساعدها في إتخاذ القرارات الإستراتجية لتضمن النجاح على المدى القصير و تضمن ديمومة المنظمات وأداء الاقتصاد على المدى المتوسط و الطويل ومن هذا المنظور جاء طرح إشكالية هذا البحث حول الحدود الاصطلاحية للمفهوم الذكاء الاقتصادي على مستوى الدولة والمنظمة والتي إنبثق عنه عدة تساؤلات جزئية.

إن التطرق إلى موضوع الذكاء الاقتصادي لا يزال يحظى بالجدال وآراء مختلفة و يرجع ذلك إلى تعدد معاني (polysémique) الذكاء الإقتصادي وحداثة المصطلح (بروزه خلال بداية التسعينات) بالإضافة إلي التفسير المزدوج للمعني الذكاء والذي أدى بي تشعب تعريفه بحيث مصطلح الذكاء يعني عند الفرنسيين بالقدرة على الفهم والمعرفة والإمكانية من إستعمال المعارف أمام وضعيات للحل المشاكل أو توقعها و إستعمال الرموز و إنشاء علاقات و إعداد مطابقات و درجة التأهب أو التبصر بينما في الإنجليزية يأخذ هذا المصطلح معنى آخر بحيث يعبر عنه منذ القرن 16 عن علاقات سرية بين أشخاص ليتطور فيما بعد و يفهمه الأنجلوسكسون (anglo-saxons) بمعنى المعلومة التي تقدمها مصلحة مختصة في الإستعلام.

هذا المصطلح إهتم به الباحثين الأمريكيين ضمن منظور الذكاء التنافسي منذ بداية الستينات ليتوسع إلى الذكاء التسويقي و ذكاء الأعمال و الذكاء التنظيمي و يستقطب مصطلح حراسة المحيط عدد متزايد من الباحثين والمسيرين و ليعمم تدريجيا إستعمال مصطلح الذكاء التنافسي أو ببساطة الذكاء عند بداية الثمانينات. أما البحوث الفرنسية أدرجت مصطلح اليقظة منذ سنة 1979 إلى غاية 1990 ليكون المصطلح السائد و تستعمل كل من عبارات الحراسة و الإنتباه والذكاء التنافسي بدرجة أقل و التي لها نفس المفهوم ثم يرجع مصطلح الذكاء مع نهاية الثمانينات و يحل محل مختلف العبارات و تصبح العبارة محورية و تأخذ إتجاه معني شامل و موازي للبحوث الواردة باللغة الإنجليزية في هذا المجال.

و من خلال البحث يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلنا إليها و الموجزة فيما يلي:

• بروز مصطلح الذكاء الاقتصادي مع بداية سنة 1990 و ميلاد مصطلح جديد و الذي لا يعكس محتواه و في رأينا فإن من أهم الأسباب التي أدت إلى توافق و مزج العبارتين (***الذكاء*** أي الفهم بالمعنى الفرنسي ***و الاقتصاد***) نجيزها كما يلي :

- ✓ نهاية الحرب الباردة بين الشرق و الغرب أدى إلي أن تحول الكثير من الدول توجه الصراع و تعطي أهمية للجانب الإقتصادي عن الجانب العسكري بحيث تسخر الموارد (المادية و البشرية) أكثر فأكثر لخدمة المنافسة و مواكبة الرهانات الإقتصادية و بالتالي التحول العملي للوكالات الاستخباراتية (الإهتمام المتزايد بالمجال الإقتصادي بالمقارنة مع المجال العسكري السائد سابقا) لأنه من كان حليفا عسكريا سابقا أصبح عدو في المجال الإقتصادي. و أصبح العالم منذ تلك الفترة يتوجه نحو الذكاء (الفطنة و الحذاقة) لرفع التحديات الإقتصادية مما يشير إلى مسار الأمم نحو حرب إقتصادية جديدة و هذا يتناسب مع ما أشار إليه (Nakagawa*) بأن الدخول إلى الاقتصاد العالمي في ظل ثورة المعلومة سوف يقود إلى الصراع نحو من يسيطر على المصادر المعلوماتية مثلما كان في السابق الصراع يرتكز على الموارد الطبيعية للأقاليم.

* نائب رئيس شركة Nichimen Corporation اليابانية و التي إندمجت مع Nissho Iwai Corporation في سنة 2004 و تصبح تحمل إسم Sojitz.

- ✓ إزدواجية لفظ الذكاء مع لفظ الاقتصاد أوسع من اليقظة العلمية و التقنية و التكنولوجية و القانونية و التجارية و التي إستقطبت إهتمام الفرنسيين خلال الثمانينات بالإضافة إلى أن مصطلح الذكاء الاقتصادي يحمل مفهوم بناء ملفات قد تحتوي على معطيات تخص قطاعات و نشاطات صناعية و منافسين و باقي المحيط الإقتصادي (المالي و الاجتماعي و الثقافي) عوض من ملف معين.
- ✓ الميل من مصطلح اليقظة و بمكونتها إلى الذكاء الإقتصادي يحمل التوجه نحو التكفل بالطابع الهجومي للمعلومة عوض من الطابع الدفاعي.
- ✓ ربط الذكاء مع الاقتصاد يعني التغيير في وجهة النظر في مجال إقتناء المعلومة أي بالإضافة إلى مراعات الجانب الهجومي فإنه سوف يتم إقتنائها ضمن سياق الأمن الإقتصادي و التفوق في الحرب الإقتصادية و التمكن من وضع سياسة التأثير لكل المجالات الإقتصادية بهدف فتح منافذ في الأسواق الخارجية.
- ✓ إستيعاب السياسيون الفرنسيون (الاشتراكيون) بأن التموقع في الأسواق الخارجية يفرض علي الدولة إستعمال تقنيات الحرب الإقتصادية لتوفير المعلومة التي تخدم إستراتجيات المنظمات و تولد عن ذلك إنشاء فوج عمل لدى المحافظة العامة للخطة و لتعمل ضمن سياق يسيطر فيه مصطلحين سائدين و هما اليقظة التنافسية و التي يفهمها الفرنسيين ***بالذكاء التنافسي*** للمنظمات و ***الحرب الإقتصادية*** و التي تدخل ضمن مهام الدولة و يتولد عنهما مفهوم ***الذكاء الإقتصادي*** في تقرير فوج العمل (تقرير Martre).

● تعريف الذكاء الاقتصادي: للتذكير فإن التعريف الذي جاء به تقرير (Martre) و التعاريف الأخرى التي أشرنا إليها تقدم الذكاء الإقتصادي من منظور السيطرة علي المعلومة. فالذكاء الإقتصادي لا يعني فقط الإستعمال الذكي للمعلومة و لكن منهج لإنشاء و إدارة المعلومة و أداة من أدوات إدارة المعرفة.

و من خلال ما ورد في البحث نقف علي تعريف المبسط للذكاء الإقتصادي علي أنه اليقظة بمختلف أشكالها (اليقظة التكنولوجية و اليقظة القانونية و التجارية و المالية) و التأمين علي المعلومات الإستراتيجية و إستعمال المعلومات بغرض التأثير و الضغط و التي نلخصها هذا التعريف علي النحو التالي :

الذكاء الإقتصادي هو اليقظة التنافسية أو الإستراتيجية و التأمين علي الأملاك المعلوماتية و التأثير

و نفس التعريف بعبارات أخري

الذكاء الإقتصادي هو الذكاء التنافسي أو الإستراتيجي و التأمين علي نظم المعلومات و أعمال التأثير

نتائج اختبار الفرضيات:

بعد الدراسة الموضوعية لهذا البحث و محاولة الإحاطة بأهم جوانبه و إختبار الفرضيات التي تم طرحها بحيث تم :

- ✓ التحقق من الفرضية الأولي في الفصل الأول بحيث تم إقتراح تعريف للذكاء الإقتصادي من خلال جمع التعاريف وفق منهجية و التي تم شرحها كما تم عرض تعريف للذكاء الإقتصادي و الذي يمثل تحصيل حاصل للتعاريف و الذب جاء به باحثين أخرين.
- ✓ تم التأكد من صحة الفرضية الثانية لأن طرح في الفصل الأول التطور التاريخي للمصطلح الذكاء الإقتصادي في الأدبيات المطروحة باللغة الإنجليزية و كذلك تلك المخطوطة باللغة الفرنسية إلي فهم المقصود و بالتالي ضبط المصطلحات و المفاهيم و بالتالي تبسطها و فهم الفوارق في ترجمتها.
- ✓ نقل تجارب بعض الأمم في الفصل الثالث بغية التأكد من الفرضية الثالثة و التي لا نستطيع الحكم عليها لأن الإحاطة بكل جوانب الموضوع الخاصة بمختلف التجارب ليس بالأمر السهل كما أن نقل التجارب إلي المؤسسات الرسمية يصعب تجربته و تقييمه في غياب مقاييس أو أليات.
- ✓ التأكد من الفرضية الرابعة عندما تم عرض في الفصل الرابع ممارسات بعض المنظمات بالرغم من الاختلاف في نشاطها (أي مختلف التخصصات) و بلد تواجدها بحيث عرضنا تجارب للمنظمات أمريكية و يابانية و فرنسية و إتضح أن الذكاء الإقتصادي يخدم كل منها حسب حاجته و توجهه الإستراتيجي.
- ✓ عرض المهن الخاصة بالذكاء الإقتصادي المتداولة في الفصل الرابع و أدوات التقييم لمدي تفاشي إستعمال اليقظة بإعتبارها إحدي عناصر الذكاء الإقتصادي قادتنا إلي التأكد من الفرضية الخامسة من خلال ما ورد عن التجربة الفرنسية في مجال عروض التكوين و الدراسات التي تجمع الموضوع تلك التي قام بها صانع البرمجيات (DIGIMIND) و كذا إهتمامات الجماعات المحلية بترقية و تنظيم و المساعدة للممارسة الذكاء الإقتصادي.

- **النتائج العامة للبحث**

لقد تضمنت هذه الدراسة جملة من النتائج التي نوجزها فيما يلي:

- ✓ تعريف الذكاء الاقتصادي مهما إختلفت المصطلحات الخاصة به (ذكاء التنافسي) و إستخلاص بأنه مفهوم فرنسي بحيث يشرك الدولة بمختلف مؤسستها من خلال تقديم خدمات الإستعلام (الذكاء) لفائدة المنظمة بغرض ضمان ديمومتها و تطورها كما تستثمر المنظمة في مجال اليقظة و توفير حماية الأملاك و التأثير علي المحيط.
- ✓ النظرة الجديدة في تطور العلاقات الاقتصادية ليتم التنقل من الذكاء الاقتصادي (المبني على توفير المعلومة النافعة التي تخدم مصلحة المنظمة) إلي نظام الذكاء الاقتصادي (المبني علي كن أو لا تكون) و بالتالي تسليط الضوء على بعض المفاهيم الخاصة بالحرب الاقتصادية و الدفاع الاقتصادي.

- **التوصيات العامة**

وعليه ومما سبق ، يمكن تقديم الإقتراحات و التوصيات التالية :

- ✓ و <u>الخاصة بممارسة الذكاء الإقتصادي</u>

– إنتاج قواعد و بنوك المعطيات العلمية و التقنية لتوفير المعلومات الخاصة بالتطوير والبحث و المساعدة لكل من يسهل الولوج إليها (تقديم دعم مالي).

- إنشاء أدوات قانونية خاصة بالدفاع الاقتصادي.
- إعداد إستراتيجية وطنية و التي تحتوي على خطة لغزو الأسواق إدماج الذكاء الاقتصادي في خدمة الإستراتيجية الصناعية و إستراتيجية البحث.
- تجنيد عالم التربية و التكوين في مجال الذكاء الاقتصادي و إنشاء شهادات التعليم العالي خاصة بالذكاء الاقتصادي و تشجيع المبادرات الموجهة لتشجيع تبادل التجارب و البحوث (ملتقيات، ندوات، إجتماعات و شراكة بين جامعات و مؤسسات أجنبية).
- إعداد قائمة للقطاعات الإستراتيجية والتكنولوجية المفتاحية حتى تصبح خاضعة للمراقبة في حالة الاستثمارات الأجنبية فيها.
- وضع صندوق إستثمار مختص في التمويل الجزئي للقطاعات الإستراتيجية (القطاعات الحساسة) التي يحددها المختصون في الذكاء الاقتصادي.
- إنشاء بيوت الحرب لمساعدة المنظمات في فهم الأسواق الخارجية مع إشراك السلك الدبلوماسي.

✓ <u>و الخاصة بتأصيل الذكاء الإقتصادي</u>

- تقديم تحفيزات ضريبية عندما تقوم المنظمة باستثمارات موجهة لمعالجة المعلومة و بناء نظام المعلومات أو إقتناء وسائل لتسهيل تدفقات المعلومة.
- ترقية خلايا الذكاء الاقتصادي الإقليمي و لا سيما المنظمات الصغيرة و المتوسطة حتي تعمل ضمن شبكة.
- دعم صناعات اللغات و البرمجيات.
- دعم المشاريع التي تقوم بالدراسات الخاصة بالذكاء الاقتصادي لمواكبة التطورات في الخارج.
- مساعدة إنشاء أو مخازن الأفكار أو الجمعيات الخاصة بالذكاء التنافسي.
- تطوير المعارف فيما يخص الذكاء الاقتصادي (تشجيع نشر ا و إستيراد و ترجمة الكتب التي تعالج موضوع الذكاء الإقتصادي).

- **آفاق البحث**

.إن حداثة موضوع الذكاء الإقتصادي على المستوى الوطني قد تجعل من آفاق دراسته واسعة ورحبة و التي قد تتناول طرح الإشكاليات و التي قد تتمحور حول:

- دعوت ذكاء الباحثين في المستقبل إلي الإهتمام بالذكاء الإقتصادي من خلال إستعمال التقنيات للمعالجة المعلومة الإقتصادية و فهم المعلومة الإستباقية و تحللها لإدراك توجهات الأسعار في الأسواق المالية و البورصة.
- القيام بدراسات مقارنة في مجال ممارسة الذكاء الإقتصادي في الدول العربية علي المستوي المؤسساتي.
- القيام بدراسة و تقييم مدي إستعمال اليقظة من طرف المنظمات في الجزائر خاصة و في الدول العربية عامة مع إمكانية مقارنتها إذا إعتمدت هذه الدراسة كمرجع لتتوحد المنهجية.
- الإهتمام بالطرق الكمية و إستعمال تقنيات الإحصاء للدراسة المحيط و القيام بمقارنة دولية.
- فهم الإشارات الضعيفة التي تستبق التغيير أو الإشكال الخاص بممارسة التأثير علي المؤسسات الدولية مثل الاتحاد الأوربي و المنظمة العالمية لتجارة و صندوق النقد الدولي و البنك العالمي.

الملاحق

الملحق رقم 1

التعاريف الخاصة بالذكاء الاقتصادي

- من سنة 1958 إلى 2005 –

سنة	المؤلف	عنوان الكتب أو المداخلة مع الترجمة	التعريف
1958	Luhn HANS Peter	Business intelligence system (نظام ذكاء الأعمال)	كل نظام الاتصال المستخدم المؤدي الى قيادة الأعمال في المعنى الواسع يمكن إعتباره نظام الذكاء و يعطي أهمية لنشاط البحث عن المعلومة و القدرة على فهم العلاقات بين الوقائع المتوفرة لقيادة العمل نحو الهدف المرجو[1].
1959	[2]Alden Burton H & al	Intelligence competitive (الذكاء التنافسي)	ممارسات الاعلامية لمتابعة المحيط التنافسي ضمن برنامج منسق لجمع و تحليل و إستعمال المعلومات التنافسية لقيادة إلى أحسن القرارات في مجال الأعمال[3].
1960	Simon Herbert Alexandre	Competitive Intelligence (الذكاء التنافسي)	تعني مرحلة بحث عن المعلومة و تفسيرها و بناء نظرة عن المحيط ذات الاستعمال الجماعي[4] و المرحلة الأولى في سيرورة القرار[5]
1961	Young R	Keys for corporate growth	حدد المفاهيم الأساسية للفرص و التهديدات الناجمة عن محيط المنظمة و إقتراح وضع طرق حراسة المحيط لتمكن من التكيف المسبق للمنظمة[6].
1962	Guyton WJ[7]	Marketing intelligence (الذكاء التسويقي)	الذكاء هو محاولة زيادة القدرة التنافسية للمنظمة ضمن سيرورة التخطيط الاستراتيجي و أما الذكاء التنافسي يشمل ذكاء المنافسين فضلا عن ذكاء الجمع عن الزبائن و الموردين و التكنولوجيات و المحيط أو العلاقات التجارية الممكنة[8]. القطاع التجاري يبدأ بمعرفة إمكانات الذكاء التنافسي و إعطاء كل المعلومات لقسم الذكاء

---

[1] Sophie Larivet, intelligence économique : acceptation française et multidimensionnalité, Xième conférence de l'association internationale de management stratégique, 13,14 et 15 juin 2001, Faculté des sciences de l'administration, Université de Laval, Québec, Canada , p 4.

[2] Stéphane GORIA, knowledge management et intelligence économique deux notions aux passés proches et aux futures complémentaires, disponible sur le site de la revue de l'Université de Toulouse (www.isdm.univ-Hn.fr et visité le 04/04/2009).

[3] Alden, Burton H & al, competitive intelligence : information, espionage and decision making, special report for businessman prepared by students at graduate school of business Administration, Harvard University, waterton, Massachussetts : CI associates, 1959.

[4] Olfa Zaibet Grèselle, définir et repérer l'intelligence collective dans les équipes de travail opérationnelles : le cas d'une PME dans le secteur de l'électronique (disponible sur site : www.isdm.univ-tln.fr et visité le 03/02/2011).

[5] Chédia Dhaoui, opcit, p 537.

[6] Young R, keys for corporate growth, Harvard Business Review, nov-dec, 1961.

[7] Guyton William J, a guide to gathering marketing intelligence, in industrial marketing, march, 1962, p 84-92.

[8] S.Olivier, W.Vivier & S.P Harpe, legal guidelines for the collection of information in the competitive intelligence process in south Africa, South Africa Journal of information management, Peer Reviewed article, vol 5, issue 4, December, 2003.

			التنافسي (البحث أو دراسة حالة) لتسليط الضوء على الشركات و المنظمات و تدرج في التخطيط الاستراتيجي و أخذ القرار[9].
1964	Albaum G[10]	Environment scanning (مسح المحيط)	مسح المحيط هو الاهتمام بكمية و دقة و السرعة للمعلومات المتداولة بين الزبون و الموردين الأساسين و العثور على المعلومة الحرجة البث المشوه التي زرعت لدى الزبون الذين لهم إتصال دائم مع المنظمة.
1966	Greene RM	Business intelligence (ذكاء الأعمال)	المعلومات المعالجة التي تهم الادارة ما يخص الحاضر و مستقبل المحيط الذي تنجز فيه الأعمال[11].
1967	Cox FD & Good RE[12]	Marketing information system (نظام المعلومات التسويقية)	نظام الذكاء التسويقي يعرف على أنه سلسلة من إجراءات و طرق لتنظيم و تخطيط الجمع و تحليل و تقديم المعلومة للاستعمال في القرارات التسويقية أنه يتكون من نظام الدعم و النظام العملي[13].
1967	Wilensky Harold	Organizational intelligence (الذكاء التنظيمي)	تخص جمع و معالجة و تفسير و نشر المعلومة (.....) اللازمة لسيرورة أخذ القرار و طرح إشكاليتين وهما الإستراتيجية الجماعية والتعاون بين الحكومة والمنظمات في إنتاج المعارف المشتركة للدفاع عن المزايا التنافسية ثم أهمية المعرفة في الاقتصاد والصناعة كمحرك لتنمية الإستراتيجية[14].
	Aguilar Francis Joseph[15]	Scanning the business environment (مسح محيط الأعمال)	الحراسة التي تتضمن الحصول أو جمع المعلومات و المعارف العامة عن البحث الذي يناسب البحث النشط عن المعلومات الخاصة و اللازمة لحل مشكل الذي ظهر مؤخرا[16].
1969	Simon Hurbert	الذكاء الجماعي	مرحلة البحث عن المعلومة و تفسيرها و بناء نظرة للمحيط مع إستعمال جماعي[17].
1975	Igor Ansoff	Management strategic surprise by response to weeks signals	عبارة الإشارات الضعيفة لتعبير عن الوقائع و العناصر التي تعلن عن تغييرات مستقبلية التي على المنظمة باكتشافها في أسرع وقت ممكن.[18]
1967	Thompson James.D, [19]	Organizations in action	المسح أو الحصول على المعلومات حول الأحداث التي تحدث خارج المنظمة هي إحدى الإستراتيجيات التي قد توظفها المنظمة للإستجابة بشكل فعال للتغيرات في المحيط.

[9] B.C.Katarina Rantova, Internet and computer-aided tools and methods for competitive intelligence, master thesis, MASARYKOVA University, Ustav Ceské literatury a knihovnictvi, 2007, p 21.
[10] Albaum G, new approach to the information function in marketing, unpublished Phd dissertations, department of commerce, University of Wisconsin, Madison , Wisconsin, USA, 1962 & Albaum G, horizontal information flow : An exploratory study, Academy of Management Journal, n° 7, 1964, p 1-33.
[11] Goria Stéphane, opcit, p 522.
[12] Cox Donal.F & Good R.E, how to build a marketing information system, Harvard Business Review, May-June, 1967 p 145-154.
[13] Donald F Cox & Robert E.Good, How to build a marketing information system, Harvard Business Review, May-June 1967, p 145-154.
[14] Wilensky Harold, organizational intelligence: knowledge and policy in government and industry, Basic books, 1967.
[15] Aguilar Francis James, scanning the business environment, New York, MC Millan, 1976.
[16] Stéphane Goria , opcit , p 522
[17] Simon Hurbert, Sciences of the artificial, Cambridge MA : MIT.Press, 1969.
[18] Ansoff Igor H, Managing strategic suprise through response to weak signals ; California Management Review, vol 18, 1975, p 21-33.
[19] Thompson, James D, organizations in Action: Social Science Bases of Administrative theory. New York: McGraw-Hill, 1967.

أنظمة المسح تسهل جمع الاشارات المبكرة من خلال طريقة منسقة. المسح بإمكانه توليد معلومة تجعل الإدارة العليا قادرة من تجاوز رد الفعل لتنشيط أكثر من خلال التأثير على ظروف محيطها.		Pfeffer J Salancik GA20culuan MJ,	1978
نسمي الذكاء الجماعي لمنظمة قدرتها على ضبط فوارق في النظرة لنشاطاتها و اندماجها في محيطها (الذي يدركه الأفراد و المجموعات) تقاطع مشترك الذي يمكن من قيادة بطريقة واعية عن تطورها. الذكاء الجماعي لمنظمة يقيس قدرتها على إقتناء المعرفة[22].	الذكاء الجماعي	Courbon[21]	1979
مسح المحيط عبارة عن نشاط إدارة الذي من خلاله يتم التعلم من أحداث و إتجاهات السائدة في محيط المنظمة و يعتبر واحد من المهام ذات دور أوسع المسح هو أول حلقة في سلسلة الإدراك و الإجراءات التي تسمح للمنظمة بالتكيف مع محيطها.	Environment, strategy with in top management teams	Donald C Hambrick,	1981
الوصول الى تغيرات في إستراتيجيات لكل منافس و الرد الممكن لكل منافس لسلسة من التكتيكات المختلفة التي طورتها المنظمات ورد الفعل لكل منافس لمجموعة من التغيرات الممكن أن تقع في الصناعة أو في المحيط بالمعنى الواسع.	Intelligence competitive	Michael Porter	1982
مسح المحيط هو وضع منهجية لنسخ المسائل الخارجية الاجتماعية، الاقتصادية و التقنية و التي يكون من الصعب مراقبتها أو التنبؤ بها و لكن لا يمكن تجاهلها لأنها غير مخفية. مسح المحيط تخص تحديد الحالات الناشئة من الأخطار و الفرص التي يسببها المحيط و تكون من الصعب للغاية بالنسبة للمدير أو المنظمة من إستيعابها. مسح المحيط الفعال من ناحية أخرى هو التركيز على الأحداث المستقبلية و القضايا المستقبلية و مستقبل القرارات و المعطيات المستقبلية.	Environmental scanning for future success	Stoffels	1982
مسح المحيط هو الوسيلة التي من خلالها المسيرين الرئيسيين يدركون الأحداث الخارجية و الاتجاهات	Environmental scanning	Hambrick, D.C Culnan MJ Elenkov DS	1982 1983 1997
الفرص والتهديدات يمكن أن تعجل قرار استراتيجي وعدم ملائمته مع رزنامة التخطيط مما يؤدي إلى ضرورة اللجوء إلى التحليل الخارجي للمحيط.	Strategic information scanning system	Aaker	1983
حراسة المحيط سيرورة ديناميكية تتجدد بدون توقف تتغذى من مجموع المعطيات الواردة من مختلف المصادر التي تستعملها المنظمة[23]	Surveillance de l'environnement	Thiétart	1984
حراسة المحيط هامة بالنسبة لتخطيط الإستراتيجي و يتطور إلى أربعة مراحل المرحلة البدائية و المخصصة و رد الفعل و الإستباقية	Evolution Environnemental scanning	Jain	1984
الذكاء التنافسي يجمع و يفسر المعلومات حول نشاطات المنافسين الحالين و الفاعلين و يحدد قوتهم و ضعفهم[24]	Intelligence competitive	Barrie	1984
الذي يجمع ثلاثة نشاطات أساسية: الذكاء التنافسي يخص جمع و تفسير المعلومات حول نشاطات المنافسين الحاليين و الممكنين و يعدد قوتهم و ضعفهم و الذكاء التسويقي الذي يركز على رصد توجهات الأسواق لتحديد المشاكل و الفرص المستقبلية و تمكين المنظمة بواسطة المعلومة من إستباق تغيرات السوق و ذكاء المحيط الموجهة لتحديد تغيرات توجهات المحيط (الاجتماعي و السياسي و الاقتصادي و التكنولوجي) الذي	Business intelligence (الذكاء التنافسي)	B.G.James	1985

[20] Pfeffer J & Salancik G.R , the external control of organization: a resource dependency perspective, New York M : Harper and Row, 1978.
[21] Courbon J C, aide à la décision et intelligence collective, CERAG, 1979.
[22] Olfa Zaibet, opcit, p 2.
[23] Thietart R.A, la stratégie d'entreprise , Edition Mac Graw Hill, 1984, 2 ème édition , 1990, p 88.
[24] Chédia Dhaoui, opcit, p 537.

يكون له أثر على نشاطات أعمال المنظمة[25].			
العمل المستمر للمراقبة الذي تمارسه المنظمة في كل إتجاه المحيط[26]	Monitoring the competition	Leonard Fuld	1988
مسح المحيط هو جمع و تفسير معلومات المتعلقة بالموضوع و إدخال النتائج في سيرورة القرار التنظيمي	Environmental intelligence	Lenz & Engledow JL	1986
مسح المحيط هو آلية البحث و الذي بموجبه المسير يكتشف أحداث هامة و اتجاهات خارج منظماته و هي الخطوة الأولى لحل المشكل ضمن سياق [27] .	مسح المحيط	Daft RL, weikke	1984
ذكاء الأعمال هو نشاط الذي من خلاله يتم جمع و تحليل المعلومات الخاصة بالمنافسين و الزبائن و السوق و التكنولوجيات الجديدة و الاتجاهات الاجتماعية الواسعة. ذكاء الأعمال مفهوم يتضمن سيرورة التحليل الذي من خلاله تحول المعلومات الأولية إلى المستعملين صالحة للاستعمال و معرفة إستراتيجية و ذكاء و يتضمن ذكاء الأعمال ذكاء الزبائن و ذكاء المنافسين و ذكاء السوق و ذكاء التكنولوجي و ذكاء المحيط[29].	Business intelligence ذكاء الأعمال	Tyson[28]	1986 & 1990
الذكاء التنافسي هو سيرورة حراسة المحيط التنافسي و يمكن المديرين الكبار لكل أحجام المنظمات من بناء معلومات للقرار حول كل شيء من التسويق و البحث و التطوير و الاستثمار التكتيكي إلى إستراتيجية الأعمال على المدى الطويل. الذكاء التنافسي الفعلي هو السيرورة المستمرة و تشمل الجمع القانوني و الأخلاقي للمعلومة و التحليل التي لا تلغى الاستنتاجات الغير مرحب بها و مراقبة النشر للأعمال الذكية لصناعة القرار[30].	competitive intelligence (الذكاء التنافسي)	Society of competitive intelligence professionals « SCIP »	1986
تصرف للاستماع المنظم لإشارة القادمة من محيط المنظمة و التي تؤدي إلى إعادة النظر في الخيارات الاستراتيجية[31].	Veille (اليقظة)	Martinet B & J.M Ribault	1988
ذكاء الأعمال هو سيرورة تخص إدخال معطيات جديدة بخصوص المحيط الخارجي و في الأخير نتيجتها ذكاء. لاحظ المجلات التي خصصت للمعالجة ذكاء الأعمال هي أقرب من حراسة المحيط و كلاهما يهتمان بدراسة الحاضر و الأمد الطويل.	Business intelligence (ذكاء الأعمال)	T.Gilad & B.Gilad	1988
الذكاء التنافسي إستعمال المصادر العمومية لتطوير المعلومة حول المنافسين و وضعية السوق [33]	Competitor intelligence (ذكاء المنافس)	MC Gonagle & Vella CM[32]	1988
إستعمال الذكاء الاستراتيجي لتميز بين مفهوم العملي و التكتيكي	Strategic intelligence	A.E.	1989

---

25 Stéphane Goria, opcit, p 522-523.
26 Fuld Leonard, monitoring the competition, opcit.
27 Daft R.L & Weick K.E , two word a model of organization as interpretation system, Academy of Management Review, vol n°9, n°2, p 284- 291, 1984.
28 Tyson Kirk W.M, business intelligence: Putting it all together, Lombard, IL : Leading Edge Publications, 1986.
29 Tyson Kirk W.M, business intelligence, opcit, p 9.
30 Chédia Dhaoui, opcit, p 538.
31 Stéphane Goria, opcit, p 6.
32 Vella C.M & M.C Gonagle J.J, improved business planning using competitive intelligence, New York: Quorum Books, 1988.
32 Stéphane Goria, opcit, p 6.
32 Vella C.M & M.C Gonagle opcit,
33 M.C Gonagle & Vella C.M, opcit,

	GOODMAN		
1991	Ghoshal Sumantra & Westney D.Eleanor		الذكاء التنافسي يعرف بأنه إقتناء و تحليل و توزيع المعلومات المتعلقة بموارد المنظمة و قدراتها أو محيط الأعمال الخارجي الذي تعمل به زبائنها، الأنظمة، الصناعات، الثقافات و غيرها من القوى التي تشكل الأسواق الحالية و المستقبلية. مسح المحيط هو نشاط جمع المعلومات من طرف المنظمة بخصوص محيطها
1991	Meyer HE	Business Intelligence (ذكاء الأعمال)	ذكاء الأعمال يعني رادار للأعمال و دوره تسليط الضوء إنطلاقا من فرضية أن المعلومة الجيدة المقدمة إلى مستخدمين كفؤ يمكنها تقريبا دائما الحصول على إجابة ملائمة [34]
1991	Philipe Baumard	Intelligence d'entreprise (ذكاء المنظمة)	نشاط يتضمن جمع و معالجة و إستغلال معلومة المحيط بصفة نظامية لفائدة المنظمة (...) و يصمم على تفاعل بين المحيط و المنظمة (...) و له دور التدخل النشط[35].
1992	Christian Harbulot	الذكاء الاقتصادي Intelligence économique	إستعمال مصطلح الذكاء الاقتصادي لشمل كل عمليات حراسة المحيط التنافسي : اليقظة و الحماية و التلاعب بالمعلومة (الكذبة، المعلومة المضادة...إلخ) و التأثير[36].
1992	Ribault	Veille اليقظة	الحراسة الشاملة و الذكية لمحيط المنظمة بحثا عن المعلومات الواقعية الحاملة لمستقبل[37]
1993	Sawyerro	Environnemental uncertainty	مسح المحيط هو سيرورة رصد المحيط الخارجي و جمع المعلومات التي لها أهمية إستراتيجية في إستعمالها لعملية صنع القرار التنظيمي.
1993	Guerny Delbès	Veille	تتضمن اليقظة الملاحظة و تحليل المحيط و متابعة النشر الهادف المتضمن المعلومات المختارة و المعالجة و النافعة للقرار الاستراتيجي[38].
1993	Menuier	الذكاء الجماعي	الذكاء الجماعي هو القدرة لاستعمال كل الإمكانيات و كل الموارد المنظمة لغرض ضمان إنتاج السلع و الخدمات ذات نوعية وإنشاء و الإبقاء على التوازن بين : مهام، هياكل ، موارد، نتائج و بين الأبعاد الاستراتيجية و العمليات للمنظمة، تترجم الى مصطلح التكيف و المرونة[39].
1993	Damien Bruté	الذكاء الاقتصادي	الذكاء الاقتصادي يعرف بأنه مجموعة مفاهيم و مناهج التي يتم جمعها نحو هدف تعظيم الاستراتيجية التنافسية للمنظمة لغرض الحصول على مزايا تنافسية فاصلة[40].

[34] Stéphane Goria, opcit, p 523-524.
[35] Franck Bulinge, opcit, p 223.
[36] Stéphane Goria, opcit, p 6.
[37] Franck Bulinge, opcit, p 224
[38] Ibid, p 224.
[39] Ofla Zaibet, opcit, p2.
[40] Damien Bruté de Rémur, la sécurité de l'information, cahiers francophones de la recherche en sécurité de l'information, Faculté d'Administration et de Gestion, Montpellier, n°2, 1er trimestre, 2003, p 7-21.

1993 1994	Choo cw[41] , Auster E Autre[42], Choo cw		يعرف مسح المحيط على أنه اقتناء و استعمال معلومة حول الأحداث و التوجيهات في المحيط الخارجي للمنظمة و المعرفة التي من شأنها تساعد الإدارة في التخطيط المسار العملي المستقبلي للمنظمة
1994	Henry Martre	Intelligence économique (الذكاء الإقتصادي)	مجموع أعمال البحث المنسقة و المعالجة و النشر لغرض استغلال المعلومة النافعة للمتعاملين الاقتصاديين هذه الأعمال تنجز في إطار قانوني مع كل الضمانات للحماية اللازمة للحفاظ على أملاك المنظمة في أحسن شروط النوعية و الآجال و التكلفة[43].
1994	Walter D & C Berndt Jr	intelligence Competitive	الذكاء التنافسي هو في نفس الوقت سيرورة و إنتاج راسخ في المفهوم القائم زيادة الفهم بنقاط القوى و الضعف للمنافسين مما يؤدي الى صياغة إستراتيجية فعالة. برنامج يهدف الى تقديم معلومات حول الاطار التنظيمي و تحديد التهديدات و الفرص و تفادي المفاجأت المكروهة و تحسين التخطيط وزيادة من إحتمال أخذ القرارات الجيدة و تقليص مخاطر التنظيمية و الفردية و تقدير الخيارات و المخاطر و المحاسن[44].
1994	LESCA Humbert	اليقظة الاستراتيجية	سيرورة إعلامية التي من خلالها تقوم المنظمة بالاستماع الاستباقي لإشارات الضعيفة لمحيطها بهدف إبداعي لإكتشاف الفرص و تقليص الريب[45].
1995	Martinet et Marti	اليقظة الاستراتيجية	القدرة لتأقلم مع المحيط و إمكانية الاستعلام و فهم المحيط.
1995	Philipe Clerc	Intelligence économique (الذكاء الإقتصادي)	يشكل أداة لتفسير مستمر لحقيقة الأسواق و التقنيات و أنماط التفكير المنافسين و الشركاء و ثقافتهم و نيتهم و قدرتهم على وضعها حيز التنفيذ[2].
1995	[46]Henri Dou	Intelligence économique (الذكاء الإقتصادي)	إدراك المنظمة لكل العناصر الخارجية القادرة أن تتفاعل مع نشاطاتها. هذا المفهوم يشمل مجموع نشاطات اليقظة التي لها توجه سياسي و جيو سياسي و إقتصادي قوي[47].
1996	Levet et Paturel		جمع و تفسير المعلومة لغرض قيام بفعل إقتصادي على الفور أو لاحقا بصفة فردية أو جماعية[48].
1996	Bruffaert Thomas	Intelligence économique الذكاء الاقتصادي	الذكاء الاقتصادي يعرف على أنه سيرورة دائمة و متكررة لإكتشاف المعني للحقيقة الاقتصادية و نوايا الفاعلين في السوق حسب هدف واضح أين النتائج ترسل في الوقت المناسب للذي يأخذ القرار و يأمر

[41] Ethel Auster & Chun wei choo, environmental scanning by CEO in two Canadian industries, 1993
[42] Ethel Auster & chun wei Cho, environmental scanning by CEO, information and decision making : scanning the environment for strategic , advantage, 1994.
[43] Chédia Dhaoui, opcit, p 538.
[44] Barndt J.R & Walter D , user directed competitive intelligence : closing the gap between supply and demand, wet part, C.T, London : Quorum Books, 1994.
[45] Franck Bulinge, opcit, p 224.
[46] Henry Dou, veille technologique et compétitivité, Dunod, Paris, France, 1996, 234 p.
[47] Franck Bulinge, opcit, p .225
[48] Philipe Kislin, opcit, p 89.

			بالفعل[49].
1996	Bernhardt	Intelligence competitive	الذكاء التنافسي هو في آن واحد كل من السيرورة و المنتوج ، راسخة في الجدور و بأن زيادة فهم مواطن القوة والضعف للمنافسين تؤدي الى صياغة استراتيجية أكثر فعالية .
1996	Bloch	Intelligence économique (الذكاء الاقتصادي)	سيرورة تبادل المعلومة واجهة بين المنظمة و محيط[50].
1996	Glynn Mary Ann[51]	ذكاء المنظمة	الذكاء الجماعي هو قدرة المجموعة على المعالجة و التفسير و الترميز و المناورة و الوصول إلى المعلومة بطريقة نافعة و بهدف دقيق و الذي يمكن من رفع قدرته لتكيف مع المحيط الذي يسير فيه[52].
1996	Marmuse	Intelligence économique (الذكاء الاقتصادي)	القدرة على تحديد الفرص الإستراتيجية و تقييم النوعية الممكنة[53].
1996	Rouach	Intelligence économique (الذكاء الاقتصادي)	ثقافة و أسلوب عمل من خلال إستعمال الوسائل الموجودة وأنظمة اليقظة المرتبطة و المستقلة و تشمل كل أشكال اليقظة[54].
1996	Larry kahaner	Competitive intelligence	برنامج نظامي لالتقاط و تحليل المعلومات حول نشاطات المنافسين و التوجهات العامة للأعمال التي تهدف الى الوصول الى أهداف المنظمة[55].
1996	Q.Miao	competitive intelligence (الذكاء التنافسي)	الذكاء التنافسي يمكن أن يكون منتوج، سيرورة أو تنظيم. كمنتوج المعلومة حول محيط الأعمال التي يتم جمعها و توثيقها و تحليلها لتسهيل أخذ القرار و الفعل بهدف ربح المنافسة. و يمكن أن يكون مرجعها سيرورة تتضمن صناعة و إدارة و إستهلاك المعلومة و كتنظيم تمكن لهذه السيرورة من أن تكون متنافسة و دائمة[56].
1996	Prescott J.E & Gibbons PT	Parallel competitive intelligence processes in organizations	الذكاء التنافسي يهدف من خلال المجهودات التي يقوم بها أفراد المنظمة الى تسهيل جمع المعلومات الخاصة لمنافسين و الصناعة و تحليلها و تفسيرها و نشرها لأشخاص المديرين المناسبين و في الوقت المناسب.
1996	Besson et Poussin	الذكاء الاقتصادي (Intelligence économique)	السيطرة على المعلومة و الإنتاج المشترك للمعرفة الجديدة . عبارة عن فن إدراك الفرص و التهديدات من خلال تنسيق الجمع و الفرز و التخزين و التثبيت و التحليل و النشر للمعلومة المفيدة أو الإستراتيجية للذين هم بحاجة إليها و ينجر عنها الحماية الملائمة على كل المستويات عند الإعداد ، إقتناء ، تحليل و إستغلال و الأملاك مع الإنتباه الخاص لمقدمات (...). الذكاء الاقتصادي هو دورة المعلومة و نهاية إنتاج المعلومة الاستراتيجية و التكتيكية ذات قيمة مضافة عالية[57].
1997	R Meyer	ذكاء الأعمال business intelligence	ذكاء الأعمال هو رادار الأعمال و نظام ذكاء الأعمال يجب أن يسلط الضوء على ما يحدث إنطلاقا من فرضية بأن المعلومة المقدمة لفرد كفيء يمكنه تقريبا دائما من الحصول على إجابة ملائمة[58].

49 Chedia Dhaoui, opcit, p 539.
50 Philipe Kislin, opcit, p 89.
51 Glynn M.A, innovative genus : a framework for relating individual and organizational intelligence to innovation, Academy of Management Review, vol 21, n°4, p 1081-1111.
52 OLFA Zaibet, opcit, p 2.
53 Ibid, p 89.
54 Franck Bulinge, opcit, p 225.
55 Kahaner Larry, competitive intelligence : from black to boardrooms-how business gather, analyze and use information to succeed in the global market place, New York, Simon & Schuster, 1996.
56 Chédia Dhaoui, opcit, p 539.
57 Philipe Kislin, opcit, p 89.
58 Chédia Dhaoui, opcit, p 538.

نظام ذكاء العمال الحديث هو الوسيلة التي يتم من خلالها تنظيم جمع المعلومات بطريقة منتظمة و معالجتها و تحليلها و نشرها المناسب في المنظمة الطاقم الإداري و يجب أن تخدم أربعة وظائف أساسية : دعم عمليات إتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة توفير الإنذار المبكر و الفرص و التهديدات تقديم تقييم و تتبع منافس دعم التخطيط الاستراتيجي و سيرورة الاستراتيجية	Building a business intelligence System	Herring Jan P	1997
ذهنية جديدة و إطار عمل جديد[59].	Intelligence économique	Hassid & al	1997
الذكاء الاقتصادي هو وسيلة تساعد على القرار و ترتكز على المعلومة التي تشكل مورد إستراتيجي للمنظمة. هدف الذكاء الاقتصادي هو تقليل الريب بغرض جعل القرار غير عشوائي[60].	الذكاء الاقتصادي Intelligence économique	Allain Dupré & N Duhard	1997
سيرورة تنظيمية لجمع المعلومات وتحليلها الأمر الذي يتم نشره للمستعملين لإنهاء عملية صنع القرار بهدف توليد او الحفاظ على المزايا التنافسية . هو ذكاء معرفة داخل و خارج المنظمة لتطبيق عملية صناعة القرار على المستويين الإستراتيجي والتكتيكي.	The role of intelligence in formulating strategy	Herring	1997
قدرة المنظمة التوفيق بفاعلية للمعارف و الكفاءات الداخلية و الخارجية لغرض حل مشكل إنتاجي غير مسبوق[61].	Intelligence économique (الذكاء الاقتصادي)	Colletis	1997
الوسيلة لمنظمة لمعرفة محيطها بمعنى معرفة السوق و المنافسين. و الاستعلام أساس كل إدارة إستراتيجية حتى و إن كان أحد العناصر المحددة الإستراتيجية المنظمة و يتم التصرف وفق إجراءات قانونية لجمع و معالجة المعلومات التي يصل إليها الجميع[62].	الاستعلام الاستراتيجي للمنظمة Renseignement Stratégique d'entreprise	Sablier	1997
مسح المحيط يخص الوسيلة التي من خلاله يدرك المسير ريب المحيط و أهمية القطاع.	Scanning Behavior	Elekov	1997
إعطاء لأصحاب القرار العناصر اللازمة لتحديد أفضل توجهات على المدى المتوسط و الطويل[63].	Intelligence competitive (الذكاء التنافسي)	Salmon & Limarès	1997
الذكاء التنافس	Intelligence competitor	Barrie	1998
الذكاء الاقتصادي هو نمط تفكير و عمل ملائم لإدارة الاستراتيجية لعلاقة المنظمة مع المحيط المتعلق بها. لا يمكن لهذه العلاقة أن تنشأ القيمة المضافة إلى عندما تستدعي الذكاء الجماعي للمنظمة و شركائها لتأمين المعلومة. الذكاء الاقتصادي يؤدي إلى إمتداد مختلف أعمال اليقظة و حماية الأملاك مع إدماج إستراتيجيات التأثير و الحقائق الثقافية المرتبطة مع كل منظمة و كل المنطقة[64].	الذكاء الاقتصادي (Intelligence économique)	MARCON	1998
سيرورة جمع معالجة و نشر المعلومة التي تهدف إلى تقليص حصة الشك في أخذ كل قرار إستراتيجي و إذا لهذا المبتغى يضاف إليه إرادة القيام بأعمال التأثير فيمكن التحدث عن الذكاء الاقتصادي[65].	الذكاء الاقتصادي (Intelligence économique)	Rivelli	1998

[59] Franck Bulinge, opcit, p 225.
[60] Chédia Dhaouil, opcit, p 540.
[61] Franck Bulinge, opcit, p 225.
[62] Franck Bulinge, opcit, p 225.
[63] Ibid, p 225.
[64] Chédia Dhaouil, opcit, p 540.
[65] Philipe Kislin, opcit, p 90.

1998	الوكالة الفرنسية للقياس AFNOR	سياسة الذكاء الاقتصادي	وضع الملاحظة و المراقبة لغرض إمتلاك و تحليل و متابعة كل الإشارات التي تعزز و تأثر على أو إعادة النظر في الإستراتيجية أو القرارات المتخذة[66].
1988	François Jakobiak	الذكاء الاقتصادي	إمتداد ليقظة الاستراتيجية التكنولوجية و التنافسية لاستعمال الهجومي للمعلومة[67].
1998	Baud	الذكاء الاقتصادي (Intelligence économique)	أداة إستعلام موجه لصناعين أو إستعلام إقتصاد جزئي يتضمن الإستعلام التكنولوجي و السيرة الذاتية عن الصناعين و أصحاب رؤوس الأموال و الأوضاع الخاصة بالأعمال. تخص في نفس الوقت الاقتصاد الجزئي و الهجومي في سياق الحرب الاقتصادية . هدفه البحث و غزو أسواق[68].
1998	Mahé de Boislandelle	Intelligence économique (الذكاء الاقتصادي)	الذكاء الاقتصادي هو نشاط البحث عن المعلومة لصالح المنظمة التي ترتكز على مختلف الوسائل: قراءة و تفسير الوثائق المنشورة، التحقيق في الميدان من طرف المحققين و جمع الأسرار المغشوشة. الذكاء الاقتصادي هو أهلية لفهم العلاقات الموجودة بين العناصر لوضعية و التكيف معها لتحقيق المبتغى الخاص[69]
1999	Sawyerr & Mc Gee JE	Environmental uncertainty and environment scanning ريب المحيط و مسح المحيط	مسح المحيط هو سيرورة رصد المحيط الخارجي و جمع المعلومات التي لها أهمية إستراتيجية لاستخدامها لعملية صنع القرار التنظيمي.
1999	De Vasconcelos	Intelligence économique (الذكاء الاقتصادي)	مجموعة عدة عمليات منسقة و مستمرة و المتمثلة في أعمال توجيه و الجمع و التخزين و النشر و التي تهدف إلى معالجة المعلومة بطريقة لتجعلها قابلة للاستغلال الاستراتيجي لتحويل المادة الأولية (المعلومة) إلى قيمة مضافة . هذه الأعمال تنجز بطريقة قانونية و يجب أن يكون لها دعم نظام المعلومات و الاتصال مدمج بشبكة من جهة ضمن شبكة داخلية في المنظمة (intranet) و من جهة أخرى ضمن تعاون (internet) بين المتعاملين الخارجيين الذين لديهم مصلحة [70].
1999	Peper	Competitive intelligence at Procter	الذكاء التنافسي يطور من خلال الجمع و التحليل و نشر المعارف و المعلومة الى درجة مساعدة المنظمات من إكتساب إستعمال المعلومة المعرفة لإنشاء إستراتيجيات رابحة.
1999	CALOF Johnathan L[71]	Competitive intelligence الذكاء التنافسي	برنامج نظامي لجمع و تحليل المعلومة بخصوص stake holders المفتاحية كالمنافسين و الزبائن و الموردين بهدف تحديد الفرص الجديدة و الحفاظ على التنافسية. الذكاء يعني سيرورة متعددة المراحل المسماة دورة الذكاء التي تتمثل في تحديد إلزامية الذكاء و تخطيط مشروع الذكاء و إستعمال المعطيات و تحليلها و نشرها مع تطور الذكاء.

[66] Philipe Kislin, opcit, p 90.
[67] Chédia Dhaoui, opcit, p 540.
[68] Franck Bulinge, opcit, p 226.
[69] Chédia Dhaoui, opcit, p 540.
[70] Philipe Kislin, opcit, p 90.
[71] Calof Johnathan L, teaching C I : opportunities and needs, Competitive Intelligence Magazine, oct-dec, 1999, vol 2, n°4, p 28-31.

2000	Bournois Frank et Romani Pierre jaquelin[72]	Intelligence économique et Stratégique (الذكاء الاقتصادي و الإستراتيجي)	إجراء منظم لخدمة الإدارة الإستراتيجية للمنظمة و التي تهدف إلى تحسين التنافسية بواسطة جمع و معالجة و نشر المعلومة و نشر المعرفة المفيدة لسيطرة على المحيط (فرص و تهديدات). هذه السيرورة لدعم القرار تستعمل أدوات خصوصية مع تعبئة الأجزاء بالاستناد على تنشيط شبكة داخلية و خارجية[73].
2000	Lointier	Intelligence économique (الذكاء الاقتصادي)	نشاط الاستعلام في إطار قانوني و أخلاقي[74].
2000	Gross	الذكاء التنافسي	الذكاء التنافسي داخل المنظمة بمثابة حافز لسيرورة القرار . هو جزء من سلسلة القيم التي تأخذ عناصر لمعطيات و تحولها إلى معلومات للاستعمال و تؤدي إقرارات إستراتيجية [75]
2000	DARPMI	Intelligence économique (الذكاء الاقتصادي)	قدرة المنظمة لتحديد المعلومات النافعة لنشاطها و تغطى الوسائل اللازمة للحصول و معالجة و نشر و حماية المعلومات العلمية و التقنية و الاقتصادية و المعيارية و الاجتماعية. إجراء اليقظة الشاملة موجهة قبل كل شيء الى تنوير المنظمة في استراتيجياتها و حل المشاكل الصناعية[76].
2001	[77]Levet	intelligence économique (الذكاء الاقتصادي)	قدرة فهم المحيط و توقع التغيرات لهذا يرتكز على السيطرة على المعلومة و إنتاج المعارف الجديدة [78].
2001	Hermel	اليقظة و الذكاء الاقتصادي	اليقظة تخص قيادة المنظمة العصرية (تعريف مرجعه ميشال جون ريبولت[79]).
2001	B Martinet & Marti Y M	intelligence économique الذكاء الاقتصادي	الذكاء هو القدرة الذهنية و القدرة على التكيف مع المحيط و الذكاء في المعنى الأنجلوساكسوني الاستعلام لفهم المحيط[80].
2001	Goux-Bandiment[81]	الذكاء الجماعي intelligence économique	الذكاء الجماعي يتضمن مجموع السيرورات الجماعية التي تمكن من بناء تفكير متقاسم[82].
2001	O'Guin Michael C & Timothy Ogilvie	Business intelligence	نظام الذكاء التنافسي يسمح للمنظمات التوقع و التكيف مع الظروف المتغيرة لسوق من خلال التزويد بالإنذار المبكر لتكنولوجيات الناشئة، القوانين الجديدة و الدخلاء في السوق و القوى الأخرى.
2001	الجمعية الفرنسية لتطوير الذكاء الاقتصادي	الذكاء الاقتصادي	الذكاء الاقتصادي هو مجموع الوسائل المنظمة في نظام إدارة المعرفة، ينتج المعلومة النافعة لأخذ القرار في

---

72 Bournois Frank et Romani Pierre Jacquelin, l'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises, IHEDN, Economica 2000.
73 Franck Bulinge, opcit, p 226.
74 Philipe Kislin, opcit, p 90.
75 Stéphane GoriaA, opcit, p 532
76 Franck Bulinge, opcit, p 226.
77 Jean Louis Levet, intelligence économique mode de pensée, mode d'action , Economica, 2001.
78 Stéphane Goria, opcit, p 533.
79 Franck Bulinge, opcit, p 227.
80 Chédia Dhaoui, opcit, p 541.
81 Goux-Baudiment F, expertise public : vers une intelligence collective perspective d'un siècle à l'autre: du savoir des experts à l'intelligence collective, Cerisy, Edition de l'Aube, 2001.
82 Olfa Zaibet, opcit, p 2.

	(AFDIE)	intelligence économique	أفاق الأداء و إنشاء القيمة لكل الأطراف المعنية[83] .
2001	Vedder & Guyness	intelligence économique الذكاء التنافسي	الذكاء التنافسي هو سيرورة و منتوج. السيرورة لأنها مجموع الطرق القانونية و الأخلاقية المستعملة لمعالجة معلومة المحيط بخصوص الحاضر و مستقبل المنظمة. هذه الطرق تدخل في إطار مراحل متتابعة من معالجة المعلومة. منتوج لأنها تجمع المعلومات و المعارف الجديدة في المنظمة[84].
2002	Paturel	intelligence économique الذكاء الاقتصادي	البحث عن طريق الحراسة النشطة للمعلومة و المعالجة ثم نشرها في الوقت الملائم للأفراد ذوي الكفاءة لتفسيرها لغرض إستغلالها بهدف تسهيل التطور و ديمومة المنظمة[85].
2002	Laurent	intelligence économique الذكاء الاقتصادي	إستراتيجية إدارة المعرفة لرد الفعل السريع و تسجيل فارق في سوق ذات منافسة عالية جدا و أين يمكن للجميع القيام الجيد[86].
2002	Bertacchini	Intelligence territoriale (الذكاء الإقليمي)	سيرورة إعلامية و أنتروبولوجية منتظمة و مستمرة يبادر بها فاعلين محلين متواجدين من الناحية المادية أو على بعد الذي يعطون لأنفسهم صفة الملكية للمصادر و يشمل فضاء مع تجنيد تم تحويل الطاقة لنظام الإقليمي إلى قدرة مشروع[87].
2002	underwood	Competitive intelligence	الذكاء يدمج السرقة و الجوسسة و إقتناء المعلومة بطريقة غير شرعية و الجمع القانوني للمعلومة و التحليل و عرض معلومة الإستعلام[88]
2002	David	الذكاء الاقتصادي	إستعمال المعلومة لسيرورة قرار الاستراتيجي[89].
	Guilhon et Mauni	intelligence économique (الذكاء الاقتصادي)	سيرورة إنشاء المعارف في المنظمة تدعمها فلسفة إدارة أعمال ترتكز على الاشتراك و الاتصال و تقاسم المعلومة لاستجابة إلى ما يثيره المحيط مع تحفيز الإبداع و تجديد المعارف . يعتبر مجموع المفاهيم و الممارسات و الأدوات التي تهدف إلى السيطرة على مراحل الجمع و المعالجة و النشر المعلومة لتوليد مهارات جديدة.
2003	Herbaux	Intelligence territoriale (الذكاء الإقليمي)	ثقافة التنظيم المبنية على التعاضد و المعالجة للإشارات القادمة من المتعاملين الاقتصاديين الموجهة لتقديم الى الأمرين في الوقت الملائم المعلومة الحاسمة[90].
2003	Bourgeois & al	intelligence économique (الذكاء الاقتصادي)	الذكاء الاقتصادي مجموع المفاهيم و الطرق و الأدوات التي تجمع كل الأعمال المنسقة للبحث و إقتناء و معالجة و تخزين و نشر المعلومة المتعلقة بالموضوع لصالح المنظمات بصفة فردية أو ضمن شبكة في إطار إستراتيجية متقاسمة[91].
2003	A.DAVID & O.thiery	intelligence économique (الذكاء الاقتصادي)	الذكاء الاقتصادي يمكن أن يعتبر إستعمال المعلومة للأخذ القرار الاستراتيجي، من وجهة النظر هذه يعتبر سيرورة تغطي مجالين أنظمة المعلومات و أخذ القرار[92].
2004	Alain juillet	intelligence économique (الذكاء الاقتصادي)	الذكاء الاقتصادي هو السيطرة و حماية المعلومة الاستراتيجية لتمكين رؤساء المنظمات أخذ القرار الجيد في أي لحظة في نفس الوقت هجومي و دفاعي. هو مفهوم شامل تستعمل دورة الاستعلام، للمساعدة على أخذ

[83] Chédia Dhaoui, opcit, p 541.
[84] Ibid, p 541.
[85] Franck Bulinge, opcit, p 227.
[86] Philipe Kislin, opcit, p 90.
[87] Ibid, p 90.
[88] Stéphane Goria, opcit, p 534.
[89] Philipe Kislin, opcit, p 90.
[90] Ibid, opcit, p 90.
[91] Chédia Dhaoui, opcit, p 542.
[92] Ibid, p 542.

			القرار و تنفيذ بعض الأنواع من الأفعال. الذكاء الإقتصادي ليس إرتجال لأنه مهنة و دراية هدفه التنافسية و أمن الدولة و المنظمات[93].
2004	Kim Kim	Competitive intelligence (الذكاء التنافسي)	جمع و تحليل و إستعمال المعلومة بخصوص المحيط الخارجي (منافسين ، زبائن ، موردين ، تكنولوجيات ، حكومات ، اقتصاديات ...الخ) لتحسين أخذ القرار و وضع إستراتيجية[94]
2004	Michaeli	Competitive intelligence	سيرورة تحليلية التي تحول معطيات مصنفة عن المنظمة و السوق و الصناعة إلى معرفة لتستعمل إستراتيجيا في مجال التموقع و الأداء و القدرات التي تم استهدافها.
2004	Albright K.S	Environmental scanning radar for success	الذكاء التنافسي هو إتصال داخلي حول المعلومات الخارجية الخاصة بالقضايا التي قد تؤثر على سيرورة صنع القرار في المنظمة و تركز على تحديد الظواهر التي تبرز وضعيات و المزالف (الفخ) المحتمل التي تؤثر على مستقبل المنظمة. في الجوهر مسح المحيط هي طريقة لتحديد و جمع و نشر المعلومة حول التأثيرات الخارجية المفيدة للمخططات و القرارات.
2005	Dédier .Lallemand	intelligence économique (الذكاء الاقتصادي)	لا تنشغل المنظمة بالنوعية و التكلفة و الآجال و لكن عليها السيطرة على المعلومة الاستراتيجية. الذكاء الاقتصادي هو قبل كل شيء أداة اقتصادية تنافسية لها هدف إعطاء إلى المسؤولين المعلومات الجيدة لأخذ القرارات الجيدة في الوقت الجيد و قبل المنافسين و يرتكز على الاستراتيجيات الرابحة التي تتضمن البحث عن المعلومة و تحليلها ثم نشرها في المنظمة. هذه المعلومة الاستراتيجية يصعب السيطرة عليها ويجب حمايتها[95]
2005	Mousnier	intelligence économique (الذكاء الاقتصادي)	الذكاء الاقتصادي سيرورة تفكير إستراتيجي محظ الذي يبحث و يحلل و ينسق كل المعطيات اللازمة لأخذ القرار الاستراتيجي[96].
2005	J.C Possin	intelligence économique (الذكاء الاقتصادي)	يولد الذكاء الاقتصادي من حاجية و يتصادم مع جهالة و يعطى ميلاد لمشروع. الذكاء الإقتصادي ألة لصنع المعلومة القرارية ذات قيمة مضافة عالية. إنتاج المعلومة يجب أن يكون شامل و يجند 360 درجة من دائرة المعارف. و ليس يقظة و لكن مجموع اليقظات. المعلومة التي يتم تحليلها في نفس الوقت بنظرة التوجهات الثقيلة و الإشارات البارزة تمكن المنظمة من إكتشاف الفرص و التهديدات. إستغلال من منظور ذكاء المخاطر، المعلومة التي تنتجها مختلف اليقظات و على الخصوص اليقظة الأمنية و القانونية للمنظمة تمكن من وضع مهمة حماية تضمن إدارة و الترتيب السلمي و تقليص المخاطر و إستباق الأزمات بواسطة إدراك الإشارات المبلغة[97].
2005	Mendonça	Competitive intelligence (الذكاء التنافسي)	الذكاء التنافسي ليس ببساطة المعلومة و لكن قبل كل شيء التحليل المستمر و الثابت و الاستباقي لتغيرات السوق. هو جمع المعلومة و البحث عليها في نفس الوقت من السوق و من الأعمال التي يتم القيام بها بصفة ثابتة مع هدف إظهار العوامل الحقيقية و الممكنة التي تؤثر أو تمس من فطنة المنظمة بأن تشترك مع النجاح[98].
2005	Okanlawon	Competitive intelligence (الذكاء التنافسي)	الذكاء التنافسي هو ممارسة مراقبة المحيط التنافسي و المنافسين المباشرين و الزبائن و المنظمين للإقتصاد و المواد و أيضا مساعدة لتطوير الاستراتيجيات و التكتيكات الأكثر مقاومة و صلابة. الذكاء التنافسي في نفس الوقت منتوج و سيرورة. المنتوج هو المعلومة النافعة التي يمكن إستعمالها لتحقيق أعمال خاصة كالعمل على فوز في مناقصة و السيرورة تكون نظامية تتكون من إقتناء و تقييم المعلومات المتحصل عليها و الأعمال المنجزة[99] .

[93] Chédia Dhaoui, opcit, p 542.
[94] Stéphane Goria, opcit, p 536.
[95] Chédia Dhaoui, opcit, p 542.
[96] Ibid, p 542.
[97] Ibid, p 542.
[98] Ibid, p 543.
[99] Ibid, p 543.

الملحق رقم 2

تكاليف إقتناء المعلومات

عملية	المحتوى	المصدر	Support للمعلومة	سعر متوسط بالأورو	يتراوح مجال السعر بالأورو
شراء	قياس	وكالة فرنسية للقياس AFNOR	كتيب ورقي	30	من 14 إلى 120
	نسخة شكلية لبراءة الاختراع	معهد الوطني لحماية الملكية الصناعية	مطبوعات ورقية أو CD	15	-
الاشتراك سنويا	دورية محترفة	هندسة ميكانيكية ذات طابع دولي	ورقية	790	35 إلى 3600
		اتصال وتسويق على مستوى فرنسا فقط (وطنية)	ورقية	250	60 إلى 430
		الحقوق (على مستوى فرنسا)	ورقية	100	30 إلى 250
		تكنولوجية وإلكترونيك (مجلة فرنسية)	ورقية	90	40 إلى 140
	بنك معطيات	قاعدة مكتبية (بيليوغرافية)	الولوج أو قرص مغناطيسي	حسب حجم قاعدة	100 إلى 4500
		سجل منظمات (شركات)	الولوج عبر الأنترنت	حسب حجم قاعدة	900 إلى 2000
		معطيات مالية	الولوج عبر الأنترنت	حسب حجم قاعدة	3000 إلى 15000
		قاعدة معطيات نصية	الولوج عبر الأنترنت	حسب حجم قاعدة	3000 إلى 18000
مع الاشتراك على شكل شبكة تحتوي أكثر من 5 محطات (كمبيوتر) إدماج برمجيات الاشتراك وتكوين الأعوان يصل السعر 60.000 €					

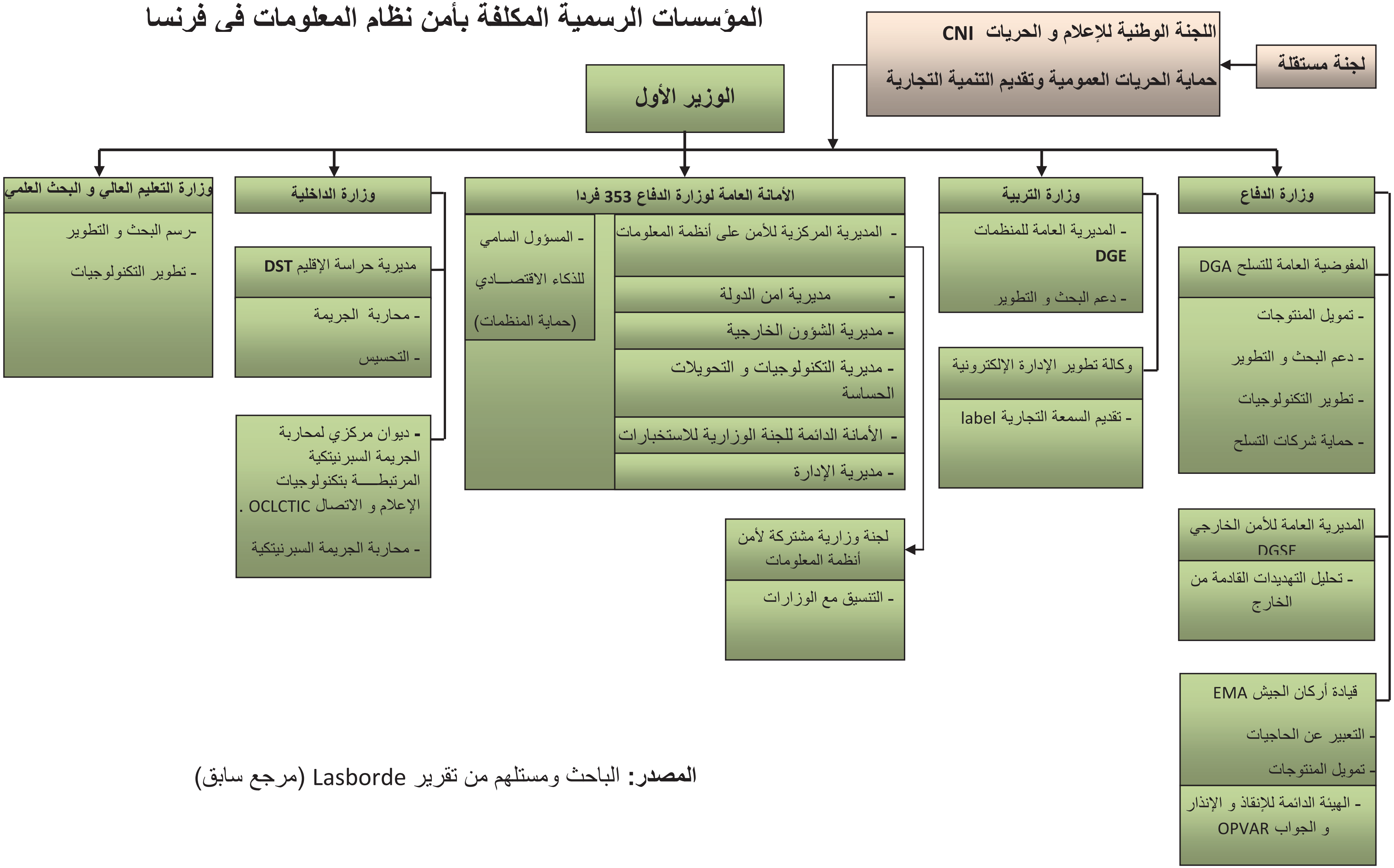
الولوج خارج الاشتراك في الساعة	قاعدة المعطيات	حسب وقت الإستعمال	سجل المنظمات (الشركات)	الولوج عبر الأنترنت (الشاشة)	حسب حجم القاعدة	60 إلى 70	مع إضافة مبلغ يتراوح من 50 إلى 60 أورو لطباعة نص كامل
			علامات وبراءات الاختراع	الولوج عبر الأنترنت (الشاشة)	حسب حجم القاعدة	48 إلى 375	مع إضافة مبلغ يتراوح من 50 إلى 60 أورو لطباعة نص كامل
			خدمات بيليوغرافية	الولوج عبر الأنترنت (الشاشة)	حسب حجم القاعدة	40 إلى 100	مع إضافة مبلغ يتراوح من 50 إلى 60 أورو لطباعة نص كامل
			قاعدة المعطيات في الكيمياء	الولوج عبر الأنترنت (الشاشة)	حسب حجم القاعدة	32 إلى 83	مع إضافة مبلغ يتراوح من 50 إلى 60 أورو لطباعة نص كامل
			قاعدة العلوم الواقعية factuelles	الولوج عبر الأنترنت (الشاشة)	حسب حجم القاعدة	32 إلى 130	مع إضافة مبلغ يتراوح من 50 إلى 60 أورو لطباعة نص كامل
		تسعيرة حسب المراجع أو النص أو المعطيات factuelles	كل شكل	الولوج للشاشة فقط		0,2 إلى 29	
				طلب المعطية		0,4 إلى 29	
	الاشتراك في خدمة قصاصات الصحافة تخص منظمة موضوع شركة أو شخصية		سعر ثابت سنوي	ورق – CD	-	275 إلى 310	
			سعر متغير حسب عدد القصاصات الفعلية المسلمة	ورق - CD	-	150 إلى 320 لكل 100 قصاصة	

خدمات	حراسة سمعية بصرية	حقوق الحراسة	تقارير تلفزيونية وإذاعية	-	1000 إلى 1300
		تكلفة الإنذار أو التنبيه لكل 100 متوليات على وسائل الإعلام الفرنسية	أشرطة سمعية بصرية	-	500 إلى 600
		تكلفة تسجيل المحتوى لكل متولية (séquence)	DVX-DVD	-	15 إلى 45
	الإقراض مراجع من المكتبات	الاشتراك السنوي	-	-	-
		الإقراض لمرجع لمدة 4 أسابيع	-	-	20 إلى 30
	البحث عن المعلومة	قاعدة المعطيات عن شركة في فرنسا (ميزانية، مقالات ،تقارير)	ورقي أو CD أو بريد إلكتروني	-	55- 140
		ببليوغرافي أو ملف شخص	ورقي أو CD أو بريد إلكتروني	-	100- 700
	تقديم ملف يغطي الجوانب الاقتصادية والتقنية للمادة أو منتوج	شركات أو المراكز التقنية	ورقي أو CD	-	2000 إلى 8000
	استشارة (خدمة 24 ساعة خلال السنة)	شركة إستعلام	الهاتف أو البريد الإلكتروني	-	5040 إلى 6000
	الترجمة لكل 300 كلمة (idéogrammes)	مكاتب الترجمة	ورق أو CD	-	0,16 إلى 0,20
شراء برمجيات	محركات لغوية و دلالية	شركات إعلام آلي أو مراكز بحث جامعية	CD	-	1800 إلى 45000
	برمجيات التحليل اللغوي والإحصائي	شركات إعلام آلي أو مراكز بحث جامعية	CD	-	1000 إلى 15000
	برمجيات مشاهدة وخرائط المعطيات	شركات إعلام آلي أو مراكز بحث جامعية	CD	-	17000 إلى 190000

المصدر : الباحث و مستلهم من أعمال Eric Sutter& Jacques Chaumier ، مرجع سبق ذكره

الملحق رقم 3

المؤسسات الرسمية المكلفة بأمن نظام المعلومات فى فرنسا



المصدر: الباحث ومستلهم من تقرير Lasborde (مرجع سابق)

الملحق رقم 4

قضية شركة "بيري Perrier"

مع نهاية سنة 1989 بيري شركة ذات صحة مالية جيدة وثم تداول 31.000 سهم لهذه الشركة في يوم 27 ديسمبر من نفس السنة و في اليوم الموالي تم تبادل 22.000 سهم مع العلم أنها حققت ربح خلال السداسي الأول من سنة 1989 يساوي 1,244 مليار فرنك فرنسي (221,15 ما يعادل مليون دولار) ثم في الأسبوع الموالي جاءت أحداث كان مكلفة جدا بناءا على نشر معلومات تبعا إلى أخبار التي أرسالها عون إلى الولايات المتحدة الأمريكية أعلمت إدارة [1] Food Drug بوجود البنزان (Benzene) في بعض القوارير مجموعة الشركة بيريي ثم جاء التأكيد في 5 جانفي بعد التحليل الذي قام مخبر كارولين الشمالية ثم تسلسلت الأحداث على النحو التالي على النحو التالي :

- ✓ في 12 جانفي لأسباب خاصة بصورة الشركة سحبت من السوق الأمريكي 3 ملايين صندوق قيمتها 40 مليون دولار و قررت أمريكا و كندا و سويسرا و الدنمارك وهونكونغ توقيف البيع.
- ✓ في 13 جانفي قرر سانتوري (مستورد ياباني) سحب 10 ألف صندوق من السوق الياباني.
- ✓ في 14 جانفي ألمانيا تقرر توقيف بيع بيريي بالرغم من أن التحقيقات في البداية و أشار الرئيس المدير العام لشركة (Gustave Leveu) بإنطلاق إستراتيجية مضادة للمعلومة تهدف إلى إسترجاع الصورة و المنافسة في ميدان المعلومة و بدايتها سحب كل الصناديق في أنحاء العالم و لعبت على الشفافية. التجارب الداخلية لشركة أكدت أن المنبع ليس السبب و أن السبب هو خطأ إنساني سوف يتم تداركه. عدد القوارير المسحوبة تعادل 160 مليون و كلفتها 71,11 مليون دولار مع التأكيد على أن هذا السحب ليس لسبب صحي.
- ✓ في 15 جانفي ارتفع سعر السهم الشركة بي 6,5% و في اليوم التالي رفعت لجنة متابعة البورصة التحقيق بخصوص الشك حول حركات مشبوهة بشأن سهم بيريي.

بعد الرجوع إلى الاستقرار تتعرض الشركة إلى مواجهة ثانية من الهجوم في :

- 20 فبراير سيدة من أثينا (اليونان) تقدم دعوى قضائية و تطلب تعويض قدره 1,33 مليون دولار بسبب فقدان إحدى عينها الناجم عن انفجار قارورة و على أن الحادث جرى في 25 أوت 1986 أي ثلاثة سنوات من قبل.
- 26 فبراير عدة دعوات قضائية ضد شركة بيريي خلال أسبوعين من 6 أشخاص في كونيكتيكت و بان سيلفاني (الولايات المتحدة الأمريكية) و لم تأتي لأصحابها بجدوى.

بعد أسابيع من الاستثمار في الإشهار. أعلنت الشركة في أوت 1990 استرجاعها المكانة الأولى في بريطانيا

---

[1] الوكالة الفيدرالية الأمريكية للمنتوجات الغذائية والطبيعية ومتواجدة في الماريلاند وتوظف 9300 فرد ومدير ميزانية سنوية قدرت في 2008 بمبلغ مليار دولار . لهذه الوكالة 2,3 السلطة لجعل دواء أو منتوج غذائي بان يتم تسويقه في الولايات المتحدة الأمريكية.

الملحق رقم 5

معاهد التكوين في الولايات المتحدة الأمريكية التي تقدم الشهادات في تخصصات الذكاء الاقتصادي

اسم المؤسسة التعليمية	الموقع	قطاع	التكوين المقترح
The American Public University System (APUS)	Charles Town (Virginie-Occidentale)	خاص	Master's Degree of Art in Intelligence Studies[1] Competitive Intelligence Certificate[2]
California State University Northridge	Northridge (Californie)	عام	Master's Degree in Knowledge Management[3] يغطي هذا التكوين الجانب النظري والعملي فيما يخص إدارة المعرفة (KM) و الذكاء التنافسي (CI).
Central Pennsylvania College	Summerdale (Pennsylvanie)	خاص	Intelligence Analysis Certificate[4]
Dominican University–Graduate School of Library and Information Science	River Forest (Illinois)	خاص	Knowledge Management Certificate[5] يدرس مقياس خاص بالذكاء التنافسي (CI).
Drexel University Online	Philadelphie (Pennsylvanie)	خاص	Master of Science in Library and Information Science "option: Competitive intelligence and Knowledge Management[6]
Embry–Riddle Aeronautical University	Daytona Beach (Floride)	خاص	Global Security and Intelligence Studies[7]
Fairmont State University	Fairmont (Virginie Occidentale)	عام	National Security and Intelligence Program[8]
Henley-Putnam University	San Jose (Californie)	خاص	Certificate in Strategic Intelligence[9]
James Madison University	Harrisonburg (Virginie)	عام	Bachelor's degree in Information Analysis " option: Global competitive intelligence[10]"
Johns Hopkins University	Baltimore (Maryland)	خاص	Graduate Certificate in competitive intelligence[11]

[1] http://www.apu.apus.edu/academic/programs/degree/1311/master-of-arts-in-intelligence-studiescapstone-option
[2] http://www.apu.apus.edu/academic/programs/degree/537/graduate-certificate-in-intelligence-studies
[3] http://tsengcollege.csun.edu/kmdl/courses.htm#km643
[4] http://www.centralpenn.edu/academics/programs/intelligenceanalysiscertificate.shtml
[5] http://www.dom.edu
[6] http://www.ischool.drexel.edu/CS/GraduatePrograms/spec
[7] http://prescott.erau.edu/degrees/undergraduate/global-security-intelligence-studies/index.html
[8] http://www.fairmontstate.edu/collegeofliberalarts/academics/national-security-and-intelligence-program
[9] http://www.henley-putnam.edu/765-297.htm
[10] http://ia.jmu.edu/description.html
[11] http://carey.jhu.edu/our_programs/grad_certificate_programs/competitive_intelligence/index.html

Graduate Certificates in Applied Intelligence Master of Science in Applied Intelligence Bachelor of Arts in Intelligence Studies[1]	خاص	Erie (Pennsylvanie)	Mercyhurst College–Department of Intelligence Studies
Certificate in Intelligence Studies[2]	خاص	South Euclid (Ohio)	Notre Dame College–Center for Intelligence Studies and Law Enforcement
Bachelor of Science in Intelligence and National Security[3]	خاص	Pittsburgh (Pennsylvania)	Point Park University
Bachelor of Science in «competitive intelligence» Systems[4] Master of Science in «competitive intelligence» Systems[5]	خاص	Moon Township (Pennsylvania)	Robert Morris University
Social Media and Web 2.0 Certificate[6]	عام	Irvine (California)	University of California
Master of Science in Business Intelligence[7]	خاص	Denver (Colorado)	University of Denver–Daniels College of Business
Master of Science in Intelligence Analysis[8]	خاص	Detroit (Michigan)	University of Detroit Mercy
Certificate in[10] : Competitive intelligence research Competitive intelligence analysis Competitive strategy Competitive intelligence management	خاص	San José, Philadelphia, New Orleans, Chicago.	Institute for Competitive Intelligence[9]

Source: Thomas Bonnecarrere, Nelly Dubois, Florentin Rollet & Olivier Soula, opcit, p 7-8

وقد جمعت SCIP (Society of C*ompetitive Intelligence* Professionals) الأمريكية قائمة مفصلة لتكوين و الدورات المقدمة في مجال الذكاء التنافسي Intelligence Competitive و يمكن الاطلاع علي تفاصيل في موقع الجمعية[11].

---

[1] http://intel.mercyhurst.edu/content/curriculum
[2] http://www.notredamecollege.edu/adult/professional-development/certificate-intelligence-studies
[3] http://www.pointpark.edu/Academics/Schools/SchoolofArtsandSciences/Departments/CriminalJusticeandIntelligenceStudies/IntelligenceandNatio
[4] http://www.rmu.edu/OnTheMove/wpmajdegr.get_results_majors?ischool=U&idegree=BS&imajor=CINT&it=1&ipage=930&iattr=&icalledby=WPMAJDEGR
[5] http://www.rmu.edu/OnTheMove/wpmajdegr.get_results_majors?ischool=G&idegree=MS&imajor=CINT&it=&ipage=930&iattr=&icalledby=WPMAJDEGR
[6] http://unex.uci.edu/certificates/business_mgmt/social_media/
[7] http://www.daniels.du.edu/schoolsdepartments/itec/degreesprograms/graduate/graduate.html
[8] http://liberalarts.udmercy.edu/programs/depts/cjs/intelanalysis/index.htm
[9] يقدم المعهد تكوين للمحترفين الذين تحصلوا علي شهادات التعليم العالي و متواجد في بريطانيا أو فرنسا أو إسبانيا أو سويسرا أو ألمانيا أو النمسا أو مصر أو العربية السعودية أو الهند أو التشيك.
[10] http://www.institute-for-competitive-intelligence.com
[11] http://www.scip.org/files/openBH/EducationListContent.pdf

الملحق رقم 6

مقارنة ترتيب عوامل المحيط من خلال فهم الريب في بعض الدول

حصيلة الباحثة (Kourteli)[1] الخاصة بالمنظمات باليونان مع المقارنة مع أعمال مماثلة قاموا بها باحثين سابقا في دول أخري.

اليونان [6] 2005	روسيا[5] 2000	بولغاريا[4] 1997	نيجيريا[3] 1993	الولايات المتحدة الأمريكية [2] 1988
G الاقتصاد	***T*** زبائن و السوق	***G*** السياسة-القوانين	***T*** الزبائن و السوق	***T*** الزبائن
G المنافسة والصناعة	***G*** الاقتصاد	***G*** العرض	***G*** الاقتصاد	***G*** الاقتصاد
T الزبائن	***T*** المنافسة	***T*** الزبائن	***G*** السياسة و القوانين	***T*** المنافسون
G البيئة والموارد	***G*** السياسة و القوانين	***G*** الاقتصاد	***G*** المنافسون	***T*** التكنولوجيا
T الموارد	***G*** التكنولوجية	***T*** المنافسون و الصناعة	***G*** الموارد	***G*** القوانين
G السياسة والقوانين	***T*** الموارد	***T*** التكنولوجية	***G*** التكنولوجية	***G*** الإجتماعية الثقافية
G الاجتماعي-الثقافي	***G*** الاجتماعي-الثقافي	***G***الإجتماعية-الثقافية	***G*** الاجتماعي-الثقافي	-
G التكنولوجية				

G المحيط العام (General environment) و ***T*** المحيط القريب (Task environment).

Source : Liana Kourteli.

---

[1] Liana Kourteli, scanning the business external environment for information: evidence from Greece, International Revue of Information Research, vol 11, n° 1, october, 2005.

[2] Daft R.L, Sormunen L & Parks D, chief executive scanning environmental characteristics and company performance: an empirical study, Strategic Management Journal, vol 9 , issue 2, 1988, p 123-139.

[3] Sawyerr, O.O, opcit.

[4] Elenkov D.S, opcit.

[5] May RC, Stewart Jr W H & Sweo R, environmental scanning behavior in a transitional economy: evidence from Russia , Academy of Management Journal, vol 43, issue 3, 2000, p 403-427.

[6] Kourteli Liana, opcit.

الملحق رقم 7

أدوات اليقظة المدمجة

مقارنة للبرمجيات التجارية التي تعرض خدمات اليقظة

الخصوصيات/ البرمجيات	K B crawl	Knowings	Ami Software	Arisem	Key WATCH	Digimind	Idol Server
الإنشاء	1995	1999	2001	2002	2000	1998	1996
السعر القاعدي بالأورو	2500	20.000	60.000	30.000	25.000	150.000	60.000
البحث	لا يوجد ضوابط مسبقة و يعمل على عدة روابط الأنترنيت والبحث المكتبي	مواقع واب ، قواعد Blogs RSSمعطيات، News letters News group	جمع بوتيرة متغيرة لمصادر الواب الظاهرة والغير الظاهر	واب الظاهرة والغير الظاهر، ملفات وقواعد معطيات وFTP	حراسة الجديد والتغيرات و على الواب	في عدة مئات الآلاف من المصادر و عدد كبير من الروابط	إمكانية إدراج أعوان
التحليل	-	-	تحليل	لغوي ومتعدد اللغات إستخراج تسميات وفهارس	شراكة وتحليل إحصائي خرائطي	لغوي خرائطي	التوليد التلقائي للتصنيف إستخراج مفاهيم تحليل الوتيرة
الإرجاع	نعم	بوابة يقظة الملفات forum ونماذج من الوثائق	النشر	واجهة الواب إشعار بريد الكرتوني تقارير آلية	بوابة متفاعلة واب 2 ، إنذارات بريد إلكتروني	بوابة متفاعلة واب 2 ، إنذارات بريدية ، تقارير آلية على مختلف الأشكال PDF,RSS	المراقبة نصف آلية للذين إستهدفتهم اليقظة

Source : Jean François Miaux, opcit, p 102.

المراجع

البيبليوغرافية

أولا) المراجع باللغة العربية:

أ/ الكتب:

1) احمد على صالح ، بشري هاشم الغراوي و إبراهيم خليل إبراهيم، الإدارة بالذكاءات- منهج التمييز الإستراتيجي و الإجتماعي للمنظمات -، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى 2010.
2) إدريس عبد الرحمان، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005.
3) حسن علي الزغبي، نظام المعلومات الإستراتيجية، دار وائل لنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2005.
4) حسن مرضى حسن، مدخل إلى فهم الذكاء، دار الفكر والطباعة والنشر و التوزيع بيروت، لبنان، 1994.
5) عادل محمود الرشيد، الذكاء الإبداعي: الإمكانيات والقدرات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007.
6) عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
7) زكريا الدوري وأحمد علي صالح ، الفكر الإستراتيجي وانعكاسه على نجاح منظمات الأعمال « قراءات وبحوث » ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009.
8) صلاح الدين حسين الشريف و إمام مصطفى السيد محمد وعلي أحمد مصطفى دار الزهراء الاتجاهات الحديثة في قياس الذكاء والذاكرة البشرية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003.
9) فيليب كوتلر و جاري أرمسترونج ، تعريب سرور علي إبراهيم سرور بمراجعة عبد المرضي حامد عزام و تقديم عبد المنعم إبراهيم عبد المنعم ، أساسيات التسويق ، دار المريخ للنشر ، الرياض المملكة العربية السعودية ، الطبعة الثانية ، 2007 .
10) محمد الصيرفي، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2005.
11) محمد الهادي، إقتصاديات هندسة البرمجيات، مجلة Cybrarians، العدد 14، سبتمبر، 2007، مصر.
12) مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الدوحة، 2005.
13) مزهر شعبان العاني ، نظم المعلومات الإدارية " منظور تكنولوجي"، دار وائل للنشر ، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2009
14) منذر إبراهيم كتابي، الذكاء دراسات وبحوث، دائرة المكتبة الوطنية، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2006.
15) معالي فهمي حيدر، نظام المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002.

16) ميشيل نيجينفيسكي ترجمة سرور على إبراهيم مبرور ومراجعة محمد يحيى عبد الرحمن وتقديم عبد المنعم إبراهيم العبد، المنعم الذكاء الصناعي دليل النظم الذكية، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004 .
17) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية مصر، 1998.

ب/ الأطروحات

18) علي محمد ذياب، نظام خبير لإيجاد الجدور الثلاثية للكلمات العربية غير المشكلة الشاذة، أطروحة الماجستير في علم الحاسوب، كلية العلوم و الآداب في جامعة آل البيت، الأردن، 1991.
19) يحي دريس، دور إقامة نظام وطني للمعلومة الإقتصادية في دعم متخذي القرار حالة الجزائر، أطروحة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006.

ج/ الملتقيات:

- موضى بنت عبد المحسن الخميس، دور مراكز المعلومات في دعم القرار السياسي، مؤتمر حول تقنية المعلومات والأمن القومي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1-4 ديسمبر 2007.
- هشام الفيل، مشروع مخطط جهوي للذكاء الاقتصادي في تونس، ملتقى 22 مارس 2012، دار التصدير CEPEX، تونس.

د/ القوانين والتنظيمات:

- قانون المالية 2012 المؤرخ في 29 ديسمبر 2011 الموافق لي 4 صفر 1433 (الجريدة الرسمية رقم 72).
- المرسوم التنفيذي رقم 08-101 المؤرخ في 25 مارس 2008 الموافق 17 ربيع الأول 1429 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الصناعة وترقية الإستثمار.
- المرسوم التنفيذي رقم 11-17 المؤرخ في 25 جانفي 2011 الموافق لي 20 صفر 1432 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة و المتوسطة وترقية الإستثمار.
- المرسوم التنفيذي رقم 10-283 المؤرخ في 14 نوفمبر 2010 الموافق 8 دو الحجة 1431 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية للوزارة الاستشراف و الإحصائيات،
- المرسوم التنفيذي رقم 13-12 المؤرخ في 15 جانفي 2013 الموافق 3 ربيع الأول 1434 المتضمن تنظيم مصالح كتابة الدولة لدي الوزير الأول المكلف بالإستشراف و الإحصائيات.

هـ/ المقابلات واللقاءات:

- مقابلة مع السيد حمودي مصطفى مدير الدراسات بوزارة الصناعة وترقية الإستثمار بيوم 25 جانفي 2011.

ثانيا) المراجع باللغة الفرنسية

A/ LES OUVRAGES

20) Allouche José & Géraldine Schidlt, les outils de la décision stratégique, tome 1, La Découverte, 1995.
21) Almir Martins Dos Santos, l'identification du système de gestion et sur application à la recherche en gestion agricole, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Montpellier, Faculté des Sciences Économiques, 2002.
22) Atamer T &.R- Calori, diagnostic et décisions stratégiques, DUNOD, 1993.
23) Bernard Besson et Jean Claude Poussin, du renseignement à l'intelligence économique, Dunod, Paris, 2001.
24) Bernard Besson Jean & Claude Poussin, méthodologie « l'influence », Revue Regards sur l'Intelligence économique, n° 13, janvier-février 2006.
25) Bergeron Pierrette, veille stratégique et PME « comparaison des politiques gouvernementales de soutien, Sainte Foy, Coll, gestion de l'information, Presse de l'Université de Québec, Canada, 2000.
26) Bloch Alain, l'intelligence économique, Edition Economica, Paris (France), 1999.
27) Bernard Guilhon & Jean Louis Levet, de l'intelligence économique à l'économie de la connaissance, Éditions Economica, France, 2003.
28) Bruno Martinet & Yves – Michel Marti, l'intelligence économique, comment donner de la valeur concurrentielle à l'information, Éditions d'Organisation, Paris, 2ème édition, 2001.
29) Damien Bruté de Rémur, Ce que intelligence économique veut dire, Éditions d'Organisation, Paris, 2006.
30) Daniel CREVOISIER, la sécurité et la qualité dans un système d'information hospitalier, Presse Polytechniques et Universitaires Romandes, sécurité et qualité informatiques « Novelles orientation », contribution publiées sous la direction de Jean MENTHONNEX, Université Romandes, Lausanne, (suisse), 1995.
31) Emmanuel Pateyron, la veille stratégique, Edition Economica, Paris, France, 1998.
32) François Jakobiak, l'intelligence économique en pratique, comment bâtir son propre système d'intelligence économique, Éditions d'organisation, 2ème Edition, France, 2001.
33) Gareth Morgan, images de l'organisation, Edition les Presses de l'Université de Laval et Eska, Québec, Canada, 1989.

34) Gil Fievet, de la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise, Inter Edition, Paris, (France) 1992.
35) Guillon Guilhou Bernard et Jean- Louis Levet, de l'intelligence économique à l'économie de la connaissance, Edition Economica, Paris (France), 2009.
36) Henri Farreny, les systèmes experts "principes et exemples", Edition BERTI Éditions, Alger, 1992.
37) Henri Mintzberg, grandeur et décadence de la planification stratégique, DUNOD, Paris, France. 1994.
38) Hurbert Landier, vers l'entreprise intelligente : dynamique du changement et mutation du management, Edition Calmann-Lévy, Paris, 1991.
39) Jacques Morin, l'excellence technologique, Éditions Picolec, Paris, 1985.
40) Jacques Morin, des technologies des marchés et des hommes, les Éditions d'Organisation, 1992.
41) Jean-Louis Levet, l'intelligence économique : mode de pensée, mode d'action, Paris, Economica, 2001.
42) Kalika Michèle, structures d'entreprises : réalités, déterminants, performances, Economica, Paris, 1988.
43) KÖHLER Wolfgang, l'intelligence des singes supérieurs, PUF, Centre d'Étude et de Promotion de la lecture, Collection les classiques de la psychologie, Paris, 1973.
44) Michel Crozier & Erhard Friedberg, l'acteur et le système : les contraintes de l'action collective, Éditions du Seuil, 1977.
45) Le Roy Fréderic, la concurrence : entre affrontement et connivence, Vuibert, Paris, (France) 2002.
46) Nicole D'Alméida, les promesses de la communication, PUF, France 2001.
47) Mac Guckin de Slane, IBN KHALDOUN, les prolégomènes, 2ème partie, collection Paul-Émile Boulet, université du Québec à Chicoutimi, Canada, 2006.
48) Martinet Bruno et Yves-Michel Ribault, la Veille technologique concurrentielle et commerciale « sources, méthodologie et organisation », les Éditions d'organisation, France, 1989.
49) Maryse Salles, stratégies des PME et intelligence économique une méthode d'analyse du besoin, Edition Economica, Paris, 2ème édition, septembre 2006.
50) MENY Yves et Theo ENIG Jean-Claude, politiques publiques, Presse Universitaire Française, collection Thémis, Paris (France), 1989.

51) Oubrich Mourad, processus d'intelligence économique : transformer l'information en connaissance, Acte de colloque de l'Association Information et Management, Grenoble, 2003.
52) Revelli Carlo, intelligence stratégique sur internet : comment développer des activités de veille et d'intelligence économique sur le web, 2ème édition, Dunod, Paris, (France), 2004.
53) Rouach, la veille technologique et l'intelligence économique, Que sais-je? 3ème édition, PUF France, 2005.
54) Wechsler David, la mesure de l'intelligence de l'adulte, PUF, Paris, 1973

B/ Revues :

55) Boizard Odile, veille ou intelligence économique : faut-il choisir ? retour d'expérience, Journal International des Sciences de l'Information et de la Communication, Université de Toulon, France, n° 21, 2005.
56) Brassard André, adaptation, transformation et stratégie radicale de changement, Revue des Sciences de l'Éducation,, vol 29, n° 2, 2003.
57) Céline Bareil, démystifier la résistance au changement: questions, constats et implications sur l'expérience du changement, Télescope, Revue d'Analyse Comparée en Administration Publique, vol 14, n° 3, 2008.
58) Christian Harbulot, intelligence économique et guerre de l'information, Revue des Anciens de l'École Supérieure de Guerre et du Collège interarmées de défense, 3ème trimestre 1999, École de Guerre économique, France,1999.
59) Claude Delesse, regard sur l'intelligence économique marocaine : la prise en compte d'un devenir social inscrit dans un contexte de sécurité globale, Cahiers de Recherche, Centre de Recherche de Bordeaux, École de Management, n° 136-10 février 2010.
60) Colletis Gabriel, intelligence Économique: vers un nouveau concept en analyse économique, Revue d'Intelligence Économique, mars, n° 1, 1997.
61) Didier Savaldori , le système d'information économique préalable à la politique industrielle au niveau régional, Revue d'Économie Industrielle, vol 23, 1er trimestre 1983.
62) Edighoffer J.R, processus de décision et surveillance de l'environnement en période de crise, Revue de Gestion, juillet- aout, 1985.
63) Djennas Mustapha & Benhabib Abderrzak, veille stratégique et outils d'aide à la décision dans les entreprises algériennes: cas des entreprises

algériennes «cas des entreprises de services », les cahiers de MECAS, Revue du laboratoire du management des Entreprises et du capital social, Université Abou-Baker BELKAID, Faculté des sciences économiques et de gestion, n° 2, avril, 2006.

64) Fouzia Akrifed, la veille stratégique dans le système national d'information économique des pays en voie de développement : le cas des PME du Maroc, laboratoire de recherche sur les systèmes d'information et des communications des organisations et des medias (ERSICOM), Université Jean Moulin, Lyon 3, France, 2006.

65) Franck Bulinge, l'équation de la sécurité, une analyse systémique des vulnérabilités de l'entreprise : vers un outils de gestion des risques, actes du colloque de recherche en quêtes de risques pour quelles entreprise, Paris, La Défense, 27 juin 2022.

66) Gilbert Genot, le benchmarking, nouvel outil de management, Revue Française de marketing n° 141, France, 1993/1.

67) Harbulot Christian et Baumard Philipe, perspective historique de l'intelligence économique, Revue de l'intelligence économique, France. 1997.

68) Guy Faure, la pratique de l'intelligence économique au japon : un modèle sans école, Asies recherches, Centre Asie, I.R.E.P.D, Grenoble, n° 15, 2ème semestre 2001.

69) Henri Dov, Joëlle Joachim, Jacky Kister et Yann Bertachimi, intelligence économique et système d'information, Revue en ligne des utilisateurs des technologies de l'information et de la communicationالسنة البلد;

70) Henri Savall & Véronique Zardet, maitriser les couts et les performances cachées : le contrat d'activité périodiquement négociables, 2ème Edition, Economica, 1995.

71) Humbert Lesca & Michel Chokron, intelligence collective anticipative pour dirigeants d'entreprises « retours d'intervention » Revue Systèmes d'Information et Management, n° 4, vol 7, 2002.

72) Jean–Louis Levet, fondement méthodologiques d'une nouvelles démarche, Revue d'Intelligence Économique, n° 1 mars, France, 1997.

73) Jean-Louis. Levet & Paturel Robert, l'intégration de la démarche d'intelligence économique dans le management stratégique , Actes de la 5ème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Lille, du 13 au 15 mai 1996,.

74) Lesca Humbert et Schuler Maria, comment ne pas être noyé sous les informations, Intelligencia competitiva, Fundation per a l'université Oberta de Catalunya, Barcelona, Espagne, Edition septembre, 2002.

75) Ludovic François, la question éthique dans la pratique de l'intelligence économique, Revue des Directeurs de Sécurité d'Entreprise, numéro hors-série, juillet 2010.
76) Martre Henri (groupe préside par Henri Martre), intelligence économique et stratégie d'entreprises, Commissariat Général du Plan, la documentation française, France, 1994.
77) Maryse SALLES, problématique de la conception de méthodes pour la définition de système d'intelligence économique, Revue d'Intelligence Économique, n° 6-7, avril–octobre 2000.
78) Michel Delsol, mémoire ; conscience ; intelligence dont le règne animal, Revue Érudit de l'Université de Laval, France, vol 62, n° 1, février 2006.
79) Mohamed Boucheloukh système de veille « démarche stratégique chez FERTIAL Algérie, Veille Magazine, n° 19, janvier–février, 2011.
80) Monica Mallowan et Christian Marcon, "Intelligence économique et territoriale au service de développement régional : la délicate question de la formation des acteurs, Revue Canadienne des sciences régionales, Canada, 2010.
81) Mustapha Bouroubi, la pratique de l'intelligence économique en Algérie: réelle volonté de mise en œuvre ou effet de mode, Veille Magazine, n° 33, novembre-décembre 2008.
82) Natacha Romma & Eric Boutin, les stratégies d'influence sur internet : validation expérimentale sur le lobby antinucléaire, journées sur les systèmes d'information élaborés, Ile Rousse, 2005.
83) Olivier Debouzy, lobbying the french way, les notes de l'I.F.R.I « Institut Français des Relations Internationales », n° 54, Paris, 2003.
84) Patrice HEYDE, la veille en PMI : méthode et exemples, Intelligencia competitiva, Fundation per a l'université Oberta de Catalunya, Barcelona, Espagne, édition, septembre 2002.
85) Patrice NORDEY, de la documentation à l'intelligence économique, Intelligencia competitiva, fundation per a l'université Oberta de Catalunya, Barcelona, Espagne, Edition, septembre 2002.
86) Philippe CLERC, intelligence et développement ou la créativité de Stevan Dedijer, Les cahiers de l'AFDIE, Regards sur l'IE, n° 5, septembre-octobre, 2004.
87) Philipe Clerc, éditorial et actualité de l'intelligence économique et de l'innovation, Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (ACFI), mars 2010.

88) Philipe LORINO & Jean Claude TARENDEAU, de la stratégie aux processus stratégiques, Revue Française de Gestion, n° 117, janvier-février, France, 2003.
89) Philipe Baumard et Christian Harbulot, Revue d'Intelligence Économique perspective historique de l'intelligence économique, mars 1997, n° 1, Paris, France, 1997 .
90) Philipe Baumard, conceptions françaises et anglo-saxonnes des affrontements économiques, article publié dans Pierre Lacoste Edition, 1998.
91) René Rohrbeck & Michael Maitreau, comment identifier et profiter des disruptions externes : le système d'intelligence économique de Deutsche Telekom, Colloque Veille Stratégique Scientifique et Technologique « VSST », Hôtel les Idrissides, 21-25 octobre 2007, Marrakech, Maroc, 2007.
92) Roland Calori, Tugrul Atamer et Paul Laurent, dynamique des marchés et veille stratégique, Revue d'Économie Industrielle, volume 46, 4ème trimestre 1988, France, 1988.
93) Ronai Maurice, l'Etat comme machine informationnelle, Revue Française d'administration publique, n° 72, octobre- novembre, France, 1994 .
94) Stephane Goria & Babajide Afolabi, proposition d'une démarche de questionnements pour modéliser un système d'intelligence économique, Information Sciences for Decision Making , n° 31, 2007.
95) Thiery Odile et David Amos, modélisation de l'utilisateur, systèmes d'informations stratégiques et intelligence économique, Revue de l'association pour le développement du logiciel (ADELI), n° 47, France, 2002.
96) Véronique Baptiste, le statut de l'auto-évaluation dans la démarche de changement d'accréditation hospitalière, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Jean Moulin, Lyon 3, 2003.
97) Younes Aladlouni, Rémy GARAYOA, Chloé PERBET et Émilie SACRISTE, Amélioration continue de nombreuses méthodes, recherche documentaire en génie industriel, École des Mines d'ALBI CARMAUX, France, 2002.
98) Yves Lamay, réflexion sur la réalité conceptuelle de la gestion de l'information, Revue de l'Université de Moncton (Canada), vol 36, n°2, 2005.

C/ Rapports, études et guides

99) Association des développeurs et utilisateurs des logiciels libres pour les administrations et les collectivités territoriales « ADULLACT » , solution Open source de business intelligence , France, 2008.

100) CIGREF, l'intelligence économique appliquée à la direction des systèmes d'information, France, 2005.

101) CIGREF, Intelligence économique et stratégique : les systèmes d'information au cœur de la démarche, France, 2003.

102) CIGREF, veille stratégique–organiser la veille sur les nouvelles technologies de l'information, France, 1998.

103) David DIXON et Jean Michels Franco, obtenir de meilleur de la business intelligence dans un environnement SAP, business Object au SAP company, France, 2008.

104) Hervé, CARIOU, intelligence d'affaires, Agile Tour Montréal, Canada, 2010.

105) Jean Claude Prager, le management stratégique des grandes métropoles des pays avancés « étude comparative, Agence pour la diffusion de l'information technique, 2007.

106) Jean François Ruiz, tendances veille « quelles tendances pour la veille 2011 : la vision d'experts sur la question, mars 2011.

107) Olivier TESTE, Modélisation et manipulation d'entrepôts de données complexes et historiés, Institut de Recherche en Informatique de Toulouse, Université de Paul Sabatier de Toulouse, (France) 2000.

108) Pierre Lasborde, la sécurité des systèmes d'information: un enjeu majeur pour la France, rapport du 26 novembre 2005, la documentation Française.

109) Rapport du groupe de diagnostic et sécurité n ° 1, entreprise et intelligence économique : quelle place pour la puissance publique, Institut des Hautes Études de la Sécurité intérieure, juin, 2003.

110) Rapport sur l'intelligence économique, document n° 19, Assemblée Parlementaire de la Francophonie, XXXVI^{ème} session, DAKAR, 6 et 7 juillet 2010, Commission de la coopération et du développement, présenté par Jean –Pierre DUFAU, France, 2010.

111) Rapport sur l'intelligence économique et stratégique appliquée aux PME/PMI innovantes pouvant intéresser la défense, Centre des Hautes Études de l'Armement, group A, Comité 5, France, 4ème session 2004/2005.

112) Roger Mongerau, intelligence économique, risques financiers et stratégies des entreprises, rapport de la section des finances du Conseil

National Économique et Social présenté en séance du 25 et 26 septembre 2006, France.

113) Sylvain Decloix, les E.T.L Open Source : une réelle alternative aux solutions prioritaires, ATOC Conseil et développement, 2008, France.

114) SOGETI B.A, le Guide Business intelligence au Luxembourg, 2008, Luxembourg.

D/ Thèses:

115) Attarca Mourad, une introduction au concept de stratégie politique d'entreprise, une étude de lobbying pratiqué par les entreprises en France, thèse de doctorat en sciences de gestion, École des Hautes Études Commerciales, Jouy- en-Joses, Paris, 1999.

116) Alexandre Tissot, vers un système de management des connaissances : étude et caractérisation dans le cadre d'une entreprise à structure décentralisée, thèse de Doctorat en productique-Génie industriel, École Centrale des Arts et Manufactures de Paris, France, 2005.

117) Anas Abou El Kalam, patrons organisationnels et techniques pour la sécurisation des organisations virtuelles, thèse de doctorat en informatique, Université de Toulouse III, Paul Sabatier, France, 2008.

118) Ana Valéria Medeiros Wanderley, conception et implantation d'un système d'intelligence competitive dans une entreprise pétrolière dans un environnement de déréglementation, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix Marseille III, 2004.

119) Audrey Knauf caractérisation des rôles du coordinateur animateur : émergence d'un acteur nécessaire à la mise en pratique d'un dispositif régional d'intelligence économique, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université de Nancy 2, École doctorale langages, temps, Sociétés, France, 2007.

120) Babajide Afolabi, la conception et l'adaptation de la structure d'un système d'intelligence économique par l'observation des comportements de l'utilisateur, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université de Nancy 2, France, 2007.

121) Babjide Samuel Afolabi, la normalisation de l'information par une exploitation dans un contexte de l'intelligence économique, Université Nancy 2, Université de METZ, mémoire pour l'obtention du diplôme d'études approfondies en sciences de l'information et de la communication, 2003.

122) Bertrand Delecroix, la mesure de la valeur de l'information en intelligence économique, thèse de doctorat en sciences de l'information, spécialité information scientifique et technique, Université de MARNE-LA-VALLÉE, France, 2004.
123) Boural Slimane, l'amélioration des pratiques de veille en entreprise: approches analytiques et expertes de l'intervention, thèse de doctorat en psychologie, Université Paul Verlaine, Metz, 2009.
124) Brunot BACHIMONT, Ingénierie des connaissances et critique de la raison computationnelle, mémoire d'habilitation à diriger des recherches, Université de Technologie de Compiègne, France, 2004.
125) Caroline Mailloux, la dynamique de l'innovation des entreprises du secteur de l'aéronautique à travers un processus d'intelligence économique, mémoire de master en administration des affaires, Université du Québec, Canada, 2009.
126) Catherine Kelly Sellin, des organisations centrées processus aux organisations centrées connaissance : la cartographie de la connaissance comme levier de transformation des organisations « le cas de la démarche de savoir-faire chez total » thèse de doctorat en sciences de gestion, École Centrale des Arts et Manufactures, de Paris, France, 2011
127) Catherine Lachaise, l'intelligence d'affaire au service d'un programme de développement durable : proposition d'une méthodologie de travail, mémoire de diplôme maître ès sciences HEC, Université de Montréal, Canada, 2009.
128) Chadia Dhaoui , les critères de réussite d'un système d'intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique , thèse de doctorat à l'université de Nancy 2 , France, 2008.
129) Charles Abiodum Robert, l'annotation pour la recherche d'information dans le contexte d'intelligence économique, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université de Nancy 2, École doctorale langage, temps et sociétés, France, 2007.
130) Cicera Henrique DA SILVA, services d'information dans le monde globalisé, tendances et stratégie , thèse de doctorat, en sciences de l'information et de la communication , Université de droit , d'économie et des sciences d'Aix Marseille III France, 2002.
131) Dominique Antoine Maison, information et prise de décision dans la gestion des risques sanitaires environnementaux : les apports de l'intelligence économique et territoriale «exemples de l'Organisation Mondiale de la Santé et de la Guyane française», thèse de doctorat sciences de l'Homme et de la Société, Université du Sud Toulon-Var, 2010.

132) Elie Bursztein, anticipation games théorie des jeux appliquée à la sécurité réseaux, thèse de doctorat en informatique, École Supérieur de Cachan, France, 2008.
133) Eric de Malleray, Meta données et analyses multi dimensionnelles à travers les hypercubes, mémoire d’ingénieur civil des mines, École Nationale Supérieure des Mines de Nancy, Université de Nancy, février 2008.
134) Eric Persais, la prise en compte de l’environnement pour l’entreprise industrielle, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Poitiers, France, 1999.
135) Fekir Souhil, Intelligence économique et la stratégie d’entreprise : Etat de la question et pratique en Algérie, mémoire de magistère en management commercial, Institut National de Commerce, Alger, 2008.
136) Florian Casanova, l’intelligence économique 2.0 : pilier d’une stratégie online globale, mémoire pour l’obtention de Master of business administration, École de Commerce et de Gestion, Aix-En-Provence, France, 2010.
137) François Jaujard, de la conduite du changement organisationnel à la co-construction de rôle par la régulation des transitions d’acteurs, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Aix Marseille II, UFR des sciences économiques et de gestion, 2007.
138) Frank Bulinge, Pour une culture de l’information dans les petites et moyennes organisations, thèse de doctorat en sciences de l’information et de la communication, Université de Toulouse et du Var, 2002.
139) Frédérique Peguiron, accès à l’information sur internet, pratiques et tendances des utilisations dans un contexte de documentation électronique, mémoire pour l’obtention du diplôme d’études approfondies en sciences de l’information et de la communication, Université Nancy II et Université de Metz, France, 2001.
140) Denis Chabault, gouvernance et trajectoire des réseaux territoriaux d’organisations : une application aux pôles de compétitivités, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université François–Rabelais, Tours, 2009.
141) Frédérique Peguiron, application de l'Intelligence économique dans un système d’information stratégique universitaire : les apports de la modélisation des acteurs, thèse de doctorat en sciences de l’information et de la communication, Université de Nancy 2, 2006.
142) Gabriela Coher, Intelligence d’affaires et les logiciels à Source libre pour les PME, mémoire de recherche de maitrise, Université du Québec Canada ,2009.

143) Gaël Gueguen, environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur internet, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Montpellier I, France, 2001.
144) Grégory Frank MOSCATO, intelligence économique et modélisation financière en mise en œuvre d'un outil pour les projets d'entreprises, Université de Paris-Est, École Doctorale en information, communication, modélisation et simulation, France, 2010.
145) Hanène Magherbi, la représentation des informations multimédia à partir des besoins informationnels des utilisateurs, « approche d'intelligence économique », thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université de Nancy 2, France, 2010.
146) Hayet Kendel, stratégie d'agglomération d'entreprises scientifiques et technologiques dans la filière «électricité-électronique-électroménager en Algérie » thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université Paul Cézanne d'Aix Marseille III, Faculté de sciences et technique de Saint Jérôme, France, 2007.
147) Hélène Masson, les fondements politiques de l'intelligence économique, thèse de doctorat en sciences politiques, Université Paris Sud XI, Faculté Jean Monnet à Sceaux, 2001.
148) Henri Hivernat, intelligence économique et intelligence territoriale, application à la commune de Rousset « Bouches du Rhône », thèse de Doctorat, en sciences de l'information et de la communication, Université de droit, d'économie et des sciences, Aix Marseille III, France, 2004.
149) Ibrahima Fall, Approche gestionnaire de la capacité organisationnelle et pilotage du progrès : apports d'un dispositif pionnier de gestion des capacités organisationnelles dans une entreprise mondialisée, thèse de doctorat en sciences de gestion, École des Mines de Paris, France, 2008.
150) Ines Boulifa Tamboura, identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique, thèse pour l'obtention de doctorat en sciences de gestion, Université de Tunis, Institut Supérieur de Gestion, Tunis, 2008.
151) Isabelle Franchisteguy, gérer le changement organisation à l'hôpital: des diagnostics vers un modèle intégrateur, thèse de doctorat en sciences de gestion, université Jean Moulin, Lyon 3, France, 2001.
152) Jeremy Depauw, qualité de l'information et vigilance collective sur le web : étude des stratégies d'évaluation des sources en lignes par les professionnels de la gestion de l'information dans les organisations, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication,

Université Libre de Bruxelles, Faculté de Philosophie et lettres, Belgique, 2009.

153) John Richard Wisdom, les agents intelligents sur internet : enjeux économiques et sociétaux, thèse doctorat, l'École Nationale Supérieure des Télécommunications, France, 2005.

154) Khelifi Amal, l'intelligence économique au service du développement économique- perspective d'une application en Algérie, thèse de doctorat en sciences économiques, Faculté des Sciences Économiques et Sciences de gestion, Université d'Alger, 2008.

155) Larbi Abdelkader, contribution à la mise place d'un dispositif de veille stratégique dans une entreprise commerciale «cas de NAFTAL» mémoire de fin d'études pour l'obtention de de diplôme en post –graduation spécialisée en Information scientifique et technique, Centre de Recherche sur l'information Scientifique et technique, Alger, février 2006.

156) Laurence Favier, recherche et application d'une méthodologie d'analyse de l'information pour l'intelligence économique « application à un centre technique du secteur de la plasturgie, thèse de doctorat, Université Lumière Lyon II, France, 1998.

157) Louis-David Benyayer, les déterminants de la formulation d'un avenir en rupture "le cas des ambitions stratégiques" thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris Dauphine, France, 2008.

158) Marie Boitier, le contrôle de gestion : une fonction aux prises avec les transformations organisationnelles et techniques des entreprises : l'exemple des systèmes de gestion intégrés, thèse de doctorat en science de gestion, Université des sciences sociales de Toulouse I, France, 2002.

159) Marie – Christine CHALUS – SAUVANET, dynamisation de dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactive dans les entreprises industrielles, thèse de doctorat en science de gestion, Université Lumière de Lyon 2, France, 2000.

160) Marie GALLAIS, instrumentation de gestion, cognition et apprentissage en PME, thèse de doctorat en sciences de gestion, présentée à l'Institut d'Administration des Entreprises, Université de Nancy 2, France, 2009.

161) Maryvonne LASSALLE-DE SALINS, le meta-lobbying ou comment les entreprises influencent les décisions des organisations intergouvernementales « le cas des stratégies politiques de l'industrie française au codex alimentarius, thèse de doctorat en science de gestion, École des Hautes Études Commerciales, Jouy- en-Joses, Paris, 2006.

162) Mohamed Akli Achabou, l'environnement institutionnel dans la décision stratégique de l'entreprise émergente : cas de l'industrie sucrière Algérienne, thèse de doctorat en sciences de gestion, Centre International d'Études supérieures en sciences agronomiques, Montpellier, France, 2008.
163) Nadège Guénec, méthodologies pour la création de connaissance relatives au marché chinois dans une démarche d'intelligence économique, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université de Paris Est, France, 2009.
164) Najoua Bouaka, développement d'un modèle pour l'explication d'un problème décisionnel : un outil d'aide à la décision dans un contexte d'intelligence économique, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université de Nancy 2, École doctorale langages, temps et sociétés, France, 2004.
165) Pedro Carlos Oprime, l'amélioration de la compétitivité des petites et moyennes entreprises du Brésil par les groupements "clusters", thèse de doctorat, Université de droit, d'économie et des sciences, d'Aix Marseille III, Faculté des sciences et techniques de Saint Gérôme, France, 2001.
166) Rabia Naguib, Interface, organisation-environnement cas des entreprises multinationales opérant dans un pays en développement : contexte de la Malaisie, Université de Montréal, École des Hautes Études Commerciales, thèse de grade de philosophie doctor (PhD) en administration, Canada, 2004.
167) Rachid Alhiane, l'apport de l'information dans les petites et moyennes entreprises : comment aider les TPE, à passer du niveau de l'information à celui de l'intelligence, thèse de master en veille technologique et intelligence competitive, faculté des sciences et techniques de Saint-Jérôme, Université Paul Cézanne-Aix Marseille III, France, 2005.
168) Raquel Janissek-Muniz, veille anticipative stratégique en PMI : vers un nouvel usage du site web pour provoquer des informations « terrain » afin d'amorcer des innovations : concept, instrumentation et validation, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès, Grenoble, France, 2004.
169) Rasmi Ginting, intégration du système d'aide à la décision multicritères et du système d'intelligence économique dans l'ère concurrentielles : application dans le choix de partenaires en Indonésie, thèse de doctorat en sciences de l'information, Faculté des sciences et techniques de Saint-Jérôme, Université de droit et des sciences d'Aix Marseille, France, 2000
170) Rida Chafik, étude empirique sur les pratiques des entreprises Marocaines en matière d'intelligence économique, mémoire pour

l'obtention du diplôme des études supérieures approfondies, sciences de gestion, Université Hassan II, Faculté des sciences juridiques et économiques et sociales, Ain Chock, 2007, Maroc
171) Roberto de Carmago PENTEADO Filho, création de systèmes d'intelligence dans une organisation de recherche et développement avec la scientometrie et la médiamétrie, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université du Sud, Toulon-Var, France, 2006.
172) Romuald Thion, structuration rationnelle des politiques de contrôle d'accès : représentation, raisonnement et vérification logique, thèse de doctorat en informatique, Institut des Sciences Appliquées de Lyon, École doctorale : informatique et information pour la Société, France, 2008.
173) Sabine Patricia Moungou, la croissance de l'entreprise "le cas des industries agroalimentaires de l'économie camerounaise, thèse de doctorat en sciences de gestion, Institut d'Administration des Entreprises, Université de Nantes, France, 2005.
174) Salima KRIAA-MEDHAFFER, veille anticipative stratégique problématique de l'animation "proposition et expérimentations des connaissances actionnables : cas d'entreprises tunisiennes, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès, Grenoble, France, 2006.
175) Sandrine Emin, l'intention de créer une entreprise des chercheurs publics: le cas français, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendes, Grenoble, 2003.
176) Souad Kamou-Chouk, veille anticipative stratégique : processus d'attention à l'environnement : application à des PMI tunisiennes, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Grenoble 2, France, 2005.
177) Stéphanie Savina, de la veille à l'intelligence économique : indexation qualitative et gestion des risques pour l'industrie pharmaceutique "application à la transgénèse animale", thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université de Paris-EST, France, 2009.
178) Talal Bouchakor, dispositif d'intelligence économique pour le secteur de l'offshoring au Maroc "stratégie et mise en œuvre – cas de Casa shore-", thèse de master professionnelle en management des services publics, ISCAE et ESSEC, Maroc, 2006.
179) Thomas Thôni, l'engagement pour les organisations, études des facteurs assurant la conformité de comportement des contre maitres du montage d'une industrie automobile et des activistes d'une organisation

formelle du mouvement social écologique, thèse de doctorat en philosophie, Faculté des sciences politiques et sociales, Université libre de Berlin, Allemagne, 2005.

180) Véronique Henry, le processus et les outils de veille technologique dans un centre de recherche de développement, mémoire pour l'obtention de diplômes d'Étude Approfondie en systèmes d'information documentaires, École Supérieure de Sciences de l'Information et des Bibliothèques, Lyon 1, France, 1998.

181) Violaine Pillet, méthode d'extraction automatique d'information à partir de la littérature scientifique en vue d'alimenter le nouveau système d'information : application à la génétique moléculaire pour l'extraction d'information sur les interactions, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication à l'Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix- Marseille III , France, 2000.

182) Yannick Bouchet, intelligence économique territoriale, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université Jean Moulin, Lyon 3, France, 2006.

183) Yassine Belahcene la mise en place d'un fonds d'investissements stratégique dans les technologies clés, mémoire de master en intelligence économique, Université Jean Monnet, Saint Etienne, France 2005.

184) Ying Bai, intelligence compétitive dans le code de la mondialisation « influence » des softs technologies sur la méthodologie de l'intelligence Compétitive, thèse doctorat, Faculté des Sciences techniques de saint Jérôme Université de Paul CEZANNE, Aix Marseille III, France, 2006.

E/ Séminaires

185) Alain Vas, étude du pilotage d'un changement organisationnel majeur: le cas de Belgacom, Revue éditée par le Centre de Sociologie du Travail, de l'emploi et de la Formation (tef) de l'Université Libre de Bruxelles, n° 1-2/2000, Actes du Colloque du GREPO, Université Libre de Bruxelles, Bruxelles, permanences & mutations des organisations, du 20 au 21 mai 1999, p 91.

186) Dahmane Madjid, le système national d'information économique (SNIE) : élément pour une modélisation globale, Séminaire du CERIST du 31 janvier au 01 février 2005, Alger.

187) David AMOS & Sahbi Sidhom, intégration de la démarche d'intelligence économique dans l'architecture fonctionnelle d'un

système d'information, conférence Sur le Système National d'Information Économique: état et perspectives, CERIST, Alger, 2005.

188) David Amos & Odile Thiery, l'architecture EQUATE et son application à l'intelligence économique, Proceeding sur la conférence d'intelligence économique recherches et applications, 14-15 avril 2003, INIST, France.

189) Demaziere Christophe & Faugouin Patrick, anticiper les mutations économiques des territoires : quelles implications pour l'action publique? , colloque Européen d'intelligence économique, approche comparée des pratiques, Futuroscope, Poitiers, du 27 au 28 janvier 2005.

190) Diallo A et Bulinge F, réflexion préalable à une recherche sur le développement de l'intelligence économique en Afrique subsaharienne, acte du colloque IECI, Paris la défense, France, 16 novembre 2006.

191) Durand Thomas, savoir, savoir-faire et savoir être, actes de la conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montréal, Canada, 1997.

192) François Libmann, panorama des bases de données en ligne, conférence du 22 avril 1996, SCIP France (Society compétitive intelligence professionnels in France), France, 1996.

193) Hayat Kendel, l'intelligence économique peut–elle contribuer à la relance de l'économie algérienne ? Séminaire de sensibilisation à la veille et à l'intelligence économique, 23 décembre 2008, Alger.

194) Humbert LESCA et Jean Claude CASTAGNOS, signaux faibles et méthode cible : quelques retours d'expérience, 9eme conférence internationale de management stratégique, Montpellier, France. le 24-25 et 26 mai 2000.

195) Manel Guechtouli, comment organiser un système de veille stratégique?, Symposium d'analyse et de réflexion sur les modèles, méthodes et ingénierie de l'intelligence competitive, 25-26 novembre 2009, Villa Kerylos, France.

196) Maryse Salles, de l'analyse du besoin des PME en IE à l'intelligence du territoire, Colloque Européen d'intelligence économique, Poitiers Futuroscope, du 27 au 29 janvier 2005, ATELIS, France.

197) Olfa Zaibet Gréselle, définir et repérer l'intelligence collective dans les équipes de travail opérationnelles : le cas d'une PME du secteur de l'électronique, Revue de l'Université de Toulouse, France.

198) Saddik SOLBI, évaluation de la veille au Maroc, journée de l'intelligence économique pour la gouvernance stratégique de l'entreprise, École Nationale Supérieure d'Informatique et d'Analyse des Systèmes « ENSIAS », Rabat, 3 mars 2010.

199) Salvetat David et le Roy Frédéric compétition et intelligence économique : une étude empirique dans les industries de haute technologie en Europe, 16eme conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, du 6 au 9 juin 2007, Canada.
200) Séminaire International sur l'intelligence économique, SAFEX, Alger, décembre, Algérie, 2008.
201) Sophie LARIVET : L'intelligence économique : "Étude de cas d'une pratique managériale accessible aux PME", Congres international Francophone en Entrepreneuriat et PME, l'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, 25,26 et 27 octobre 2006, Haute École de Gestion (HEG) Fribourg, Suisse.

F/ ENCYCLOPÉDIE

202) Encyclopoedia Universals de 1995.

G/ Dictionnaires

203) Dictionnaire de philosophie de Foulquié, Presse Universitaire de France, Paris, 1969.
204) Larousse , dictionnaire de français, Paris, VUEF 2002.

ثالثا) مراجع باللغة الإنجليزية:

أ/ الكتب

205) Fuld M. Leonard, the new competitor intelligence: the complete resource for finding, analyzing, and using Information about your competitors, New York, John Wiley, 1995.
206) Gilad Benjamin, competitive intelligence: what has gone wrong?, across the board, october 1995, Across the Board, october, vol. 32, Edition 9, 1995.
207) Simon Herbert A, the new science of management decision, Editions Harper & Row, 1960.
208) Tyson Kirk, the complete guide to competitive intelligence, 2nd edition, Chicago, IL: Leading Edge Publications, 2002.

ب /الأطروحات

209) Andreas Roitner, competitive intelligence in Austria: an empirical study, magister rerum socialium oeconomicarumque, internationale Betrieb swirtschaft, Universität Wien, Austria, 2008.

210) Laura Camilla Seitovirta, the role of strategic intelligence services in corporate decision making, master's thesis, in organization and management, Alto University of Economics, Finland, 2011.
211) Jon-Erik Olsson & Jimmy Sandell, strategic business intelligence in Toyota Material Handing Europe, master thesis, Faculty of sciences and technology, Uppsala University, Uppsala, Sweden, 2008.
212) Virpi Pirttimaki, business intelligence as a managerial tool in large Finnosh companies, thesis for degree of doctor of technology, Tampere university of technology, department of industrial engineering and management, Institute of Business Information Management, Finland, 2007.

ب/ المجلات العلمية

213) Albright S. Kendra, environmental scanning: radar for success, Information, Management Journal, may-june, volume 38, issue 3, 2004.
214) Baumard Philippe, from noticing to making sense, the use of intelligence in strategizing, International Journal of Intelligence and Counterintelligence, vol 7, n° 1 , 1994.
215) Chen H, Chau M & D Zeng, C.I Spider: a tool for competitive intelligence on the web, Decision Support Systems, vol 34, issue 1, 2002.
216) Chun Wei Choo, information use and early warning effectiveness: perspectives and prospects, Journal of the American Society, for information science and technology, 2009, volume 60, issue 5, may, 2009.
217) Chun Choo Wei & Anster E, environmental scanning : acquisition and use of information by managers, Annual Review of Information Sciences and Technology, vol 28, 1993.
218) Daft L Richard, chief executive scanning environment characteristic and company performance: an empirical study, Strategic Management Journal, vol 9, 1988.
219) Daft R.L, Sormunen L & Parks D, chief executive scanning environmental characteristics and company performance: an empirical study, Strategic Management Journal, vol 9, issue 2, 1988.
220) Dill Williams R, environment as an influence an managerial autonomy, Administrative Science Quarterly, vol 11, n° 1, march , 1958.
221) Garvin David, building a learning organization, Harvard Business Review, Vol 71, n° 4, july-august, 1993.
222) Gibbons P.T & Prescott John E, competitive intelligence processing organisations, Journal of Technology Management, vol 11, n° 1, 1996.

223) Glynn Marie Ann, innovative genius : a framework for relating individual and organizational intelligence to innovation, Academy of Management Review , vol 21, n° 4 , 1996.
224) Gorry G.A & M. S. S. Morton, A framework of management information systems, Sloan Management Review, vol 13, n° 1, 1971.
225) John F.Rockart, chief executives define their own data needs, Harvard Business Review, march-april, 1979.
226) Keegan warren J, multinational scanning : a study of the information sources utilized by headquarters executives in multinational companies, Administrative science quarterly, vol 19, n° 3, p 411-421, September, 1974.
227) Liana Kourteli, scanning the business external environment for information: evidence from Greece, International Revue of Information Research, vol 11, n° 1, october, 2005.
228) Michael Maccoby, successful leaders employ strategic Intelligence, Research Technology Management, Vol 44, n° 3, may-june, 2001.
229) May R.C, Stewart Jr W.H & Sweo R, environmental scanning behaviour in a transitional economy: evidence from Russia, Academy of Management Journal, vol 43, issue 3, 2000.
230) Miller J.P, information science and competitive intelligence: possible collaborators, Bulletin of American Society for Information Science and Technology, vol 3, Issue 1, 1996.
231) Murphy J.J, identifying strategic issues, Long Range Planning , vol 22, n° 2, march –april, 1989, p 101-105.
232) O'connel J.J & Zimmerman J.W, scanning the international environment , California Management Review, vol 22, n° 2, 1979.
233) Pirttimaki V & Hannula M, Business intelligence suomalaisissa suuryrityksissä, 2002, Business Research Center, Tampere (cité dans Vilma Vuori, the employees as a source of external business information, scientific proceedings, European Productivity Conference, Finland, 30 august- 1 september 2006.
234) Prescott John. E ; the evolution of competitive intelligence : designing process for action, Proposal Management, APMP, spring, 1999, p 37-52.
235) Robins Jones T.I, Environment Scanning for small Business Managerial Forum , Vol 12, n° 3 September, 1986.
236) Sawyerr 0.0, environmental uncertainly and environmental scanning activities of Nigerian manufacturing executives: a comparative analysis, Strategic Management Journal, vol, 14, 1993.

237) Smeltzer L.R, Fann G.L & Nikolaisen N.V, environmental scanning practices in small business, Journal of Small Business Management, vol 26, n° 3, july, 1988.
238) Thomas D Walker, the literature of competitive intelligence, School of Library and Information Science, University of Wisconsin, Library Trends , vol 43, n° 2, 1994.
239) Weik K.E & Karlene H Toberts, collective mind in organization: Heed full interrelating, Administrative Science Quarterly, vol 38, sep, 1993.

رابعا) المواقع الإلكترونية المستعملة

- http://www.lsp.ups-tlse.fr/Besse/enseignement.html
- http://www.web-datamining.net/
- http://www.kdnuggets.com
- http://www.data-miners.com
- http://www.cs.bham.ac.uk/~anp/TheDataMine.html
- http://fr.wikipedia.org/wiki/latin
- http://www.unige.ch/piaget
- www.bottin. Fr
- www.dafsa.fr
- www.Compagniesonline. Com
- www. Europages.com
- www.3ei.org
- www.business.com
- www.adit.fr
- w.w.w.scipfrance.org
- www.adbs.fr
- www.dialog .com
- w.w.w.clusif.asso.fr
- www.digimind.com
- www.creg.ac-versailles.fr
- www.strategic-road.com
- www.afrique–innovante.com/developpement-durable/intelligence-économique
- www.ieafrique.com
- www.lesstratege.net
- www.cpccaf.org
- www.afdb.org
- ww.cellulie.wordpress.com/les-entreprises-qui-font-de-lie-au-maroc
- www.amie.net.ma
- www.rdmaroc.com

- www.ires.ma
- www.africadiligence.com
- www.maroc2020.ma
- www.cafrad.org
- www.ires.ma
- www.evem.ma
- http://veille-intelligence-économique.fr
- www.algerietelecom.dz
- www.inter-ligere.com